



**UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO**  
**“HERMANOS SAÍZ MONTE DE OCA”**

**CENTRO DE ESTUDIO DE GERENCIA, DESARROLLO LOCAL Y TURISMO**

**TRABAJO EN OPCIÓN AL TÍTULO DE**  
**MASTER EN DIRECCIÓN**

**TEMA: Planeamiento estratégico.**

**TITULO: Programa estratégico para la prevención de conductas antisociales  
que afectan el desarrollo turístico local en el municipio Viñales.**

**AUTOR:** Lic. TTe Co. Manuel Valdés Brito.

**TUTORES:** Dr. Carlos Lazo Vento  
Dr. Fidel Ortiz Ordaz.

**PINAR DEL RÍO, 2010**  
**“Aniversario 52 de la Revolución”**

### Dedicatoria:

“A la memoria de aquellos seres queridos, que aunque no están hoy físicamente presentes, siguieron trasmitiéndome, con su ejemplo, la voluntad y fuerza necesaria, para cumplir el compromiso asumido”

## **Agradecimientos:**

### **AGRADEZCO EL RESULTADO DE ESTE TRABAJO A:**

- **Mis tutores** Carlos Lazo y Fidel Ortiz, por sus sabias orientaciones y el ánimo y confianza que en todo momento me transmitía.
- **Mis profesoras** Isis y Diana, por las incontables horas que dedicaron a trabajar junto a mí en la concepción y revisión del trabajo.
- El Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo (**GEDELTUR**), por concederme todas las facilidades requeridas para desarrollar el trabajo y la permanente colaboración de mis compañeros.
- La dirección de la **Jefatura Provincial Del MININT de Pinar del Río**, por su constante preocupación y ocupación porque el trabajo llegará a feliz término.
- El **Consejo de la Administración Municipal de Viñales** y organizaciones del territorio, la **Delegación Provincial del MINTUR** y todas sus instalaciones en Viñales, la **Delegación Municipal del MININT** de este municipio, a todos ellos por colaborar en la obtención de la información necesaria y con el aporte de valiosas opiniones y criterios.
- Agradecimiento especial para familiares, amigos y compañeros, que han mantenido su preocupación por el trabajo que he estado realizando.

A todos,

**Muchas Gracias.**

*“...Adivinar es un deber de los que pretenden dirigir. Para ir delante de los demás se necesita ver más que ellos...”*

**José Martí.**

**Obras Completas. Tomo VII**

## **Resumen**

Cuba, a pesar del bloqueo que el gobierno de los Estados Unidos le ha impuesto por casi cinco décadas, muestra innumerables avances en materia de prevención y atención social. El gobierno cubano profundiza y garantiza la estabilidad necesaria para el normal desarrollo de todos sus ciudadanos, mediante la articulación coherente y operativa de políticas, planes y programas, con una nueva concepción social, cultural y política.

Como parte de las acciones que se realizan para la prevención y atención social, se han incrementado los mecanismos de monitoreo y control de las conductas delictivas y antisociales, que han sufrido un incremento a partir de la década de los años 90, asociadas al desarrollo del turismo.

La presente investigación tiene como objetivo elaborar una estrategia que contribuya a la prevención de las conductas delictivas y antisociales que afectan el desarrollo turístico en el municipio de Viñales.

Cuando nos referimos a trazarnos una estrategia es porque para lograr el proceso de planeación estratégica que realmente queremos a nivel municipal, tenemos que tener en cuenta un conjunto de acciones para lograr la adaptación al medio (en el segmento del medio en donde actúa la organización) de modo tal que permita alcanzar los objetivos propios y los de la comunidad, integrando acciones que nacen de las oportunidades del entorno, con las que dependen de la propia organización, el trabajo cohesionado e integrador para reducir el delito con una visión preventiva es lo fundamental.

Para ello se realiza un diagnóstico de las principales causas y condiciones que han imposibilitado la detección oportuna de conductas delictivas y antisociales que obstaculizan el desarrollo turístico en Viñales, donde se confirma que a pesar de haberse adoptado medidas organizativas desde el punto de vista operativo, no se cumplen de forma eficiente e integradora por todos los factores que intervienen en el sistema MININT y la sociedad en su conjunto. En este contexto, esta propuesta de planeación estratégica intentará resolver la problemática de hoy.

El **Capítulo I**, aborda la fundamentación teórica acerca de planeamiento estratégico, así como algunos aspectos teóricos relacionados con el tema. En el **Capítulo II**, se exponen los aspectos metodológicos aplicados para el desarrollo de la investigación, se analizan los resultados del diagnóstico desarrollado y se valoran y analizan los resultados de las técnicas empleadas. Por último, en el **Capítulo III**, se propone un conjunto de acciones a cumplimentar que es el programa estratégico con vista a prevenir las conductas delictivas y antisociales que afectan el desarrollo turístico en el citado territorio. Se valida dicha propuesta y se explica el modelo estratégico a aplicar.

Se emiten consideraciones finales que tributan a la disminución de delitos y prevención de conductas antisociales en Viñales.

<b>INDICE</b>	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. Fundamentos teóricos-conceptuales generales sobre planeamiento estratégico y sus componentes.</b>	<b>6</b>
1.1 Generalidades sobre planeamiento estratégico	6
1.2 Planificación Estratégica, Estrategias, Plan y Programa. Definición, y relación entre los términos.	9
1.3 Características principales de los modelos conceptuales de la planeación estratégica.	12
<b>CAPÍTULO II Diagnóstico de la zona turística de Viñales y de la situación actual que presenta el subsistema MININT para la prevención de actividades delictivas y conductas antisociales.</b>	<b>17</b>
2.1 Caracterización de la zona turística de Viñales.	17
2.2. Análisis del resultado de los instrumentos aplicados.	20
2.2.1 Evaluación de la situación que presenta las actividades delictivas y conductas antisociales en el municipio de Viñales.	20
2.2.2 Resultados de las entrevistas.	22
2.2.3 Análisis DAFO.	26
2.2.4 Resultado de las encuestas.	29
2.3 Caracterización de los factores implicados en la prevención y control de actividades delictivas y conductas desajustadas que afectan el desarrollo turístico.	30
2.3.1 Limitantes y sus causas en la prevención y control de actividades delictivas y conductas desajustadas que afectan el desarrollo turístico.	30
2.3.2 Caracterización del accionar de los diferentes órganos del MININT en el territorio de Viñales.	32
<b>Capítulo III: Propuesta de metodología para diseño de programa estratégico para enfrentar el delito y conductas desajustadas en el municipio su validación.</b>	<b>39</b>
3.1 Premisas del Programa Estratégico.	39
3.2 Bases que fundamentan la propuesta de programa estratégico.	42
3.3 Elementos estructurales del Programa Estratégico para la prevención de conductas antisociales.	43
3.3.1 Objetivo Estratégico del Programa.	43
3.3.2 Responsable de su implementación.	43
3.3.3 Implicados.	43
3.3.4 Acciones Estratégicas Generales.	45
3.4 Factores críticos para la evaluación del Programa Estratégico.	58
3.5 Resultados parciales obtenidos con la puesta en práctica del programa	60
<b>CONCLUSIONES GENERALES</b>	<b>65</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>67</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>68</b>
<b>Glosario de Términos.</b>	<b>71</b>
<b>Anexos</b>	<b>72</b>

## Introducción

El turismo en nuestro país constituye uno de los principales renglones exportables para nuestra economía, en el caso de nuestra provincia en específico, alcanza su mayor expresión en el municipio de Viñales dado a los atractivos propios de su entorno que lo hacen de preferencia para muchos visitantes, de ahí que constituya un elemento esencial que se proyecte y ejecute, bajo un ambiente que garantice la tranquilidad y seguridad necesaria que en definitiva es uno de los atributos que más lo distinguen dentro de sus competidores .

El municipio de viñales se encuentra ubicado al norte de la Provincia de Pinar del Río con una extensión territorial de **709.09 Km cuadrados** y con **27 707 habitantes**. El mismo presenta como característica geográfica principal su condición de valle entre montañas , con paisajes pintorescos conformados por abundante vegetación, ríos, cavernas que conforman su naturaleza y lo hacen acreedor de la condición de Parque Nacional y Patrimonio Cultural de la Humanidad declarado por la UNESCO, así como esta considerado como área de desarrollo que lo convierten en el principal destino turístico de la Provincia de Pinar del Río, lo que constituye un reto para las instituciones encargadas del orden interior y los factores del entorno, a fin de que siga siendo de preferencia para los visitantes.

Acercarnos a estos parámetros requiere del concurso de una serie de componentes externos e internos, que de manera unida desarrollen toda una estrategia encaminada a la prevención de conductas delictivas o antisociales que suelen aparecer y desarrollarse en estos entornos, donde los órganos del Ministerio del Interior (MININT) juega un papel rector por su naturaleza propia de contar entre sus misiones, la de garantizar la seguridad del estado, el orden interior y la tranquilidad ciudadana del pueblo y sus visitantes.

El entorno actual es incierto y turbulento; la crisis económica es cada vez más aguda en medio de un mundo unipolar donde gana espacio la globalización. Las organizaciones que no interpreten estas realidades, que no busquen formas de minimizar sus efectos y que no sean capaces de determinar los posibles escenarios



en los cuales deberán actuar en el tiempo por venir, así como de prever a mediano y largo plazo como ser más eficaces y eficientes, difícilmente podrán sobrevivir.

Toda organización diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la institución, esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Teniendo en cuenta lo anterior, hay que tratar de buscarle solución mediante este proceso a la polémica que enfrenta el municipio de Viñales, con el aumento de diferentes tipicidades delictivas y conductas antisociales que se manifiestan en su entorno y que tanto repercuten en el turismo que visita el lugar.

La investigación que se propone aborda el tema relacionado con la búsqueda de alternativas que garanticen un ambiente de seguridad y protección, tanto para los ciudadanos locales, como para aquellos que llegan al sitio buscando el disfrute de los atributos naturales y culturales de la localidad, estas alternativas van encaminadas a la prevención de determinadas conductas desajustadas, que han venido aflorando en el antes citado municipio.

Lo antes expuesto refleja la **situación problemática** en la que se basa la presente tesis, la cual se expresa en el siguiente **Problema Científico**:

¿Cómo contribuir a la prevención de delitos y conductas antisociales que afectan el desarrollo turístico en el municipio Viñales?

El problema científico que se propone investigar es de gran actualidad e importancia, su solución constituye una necesidad para el desarrollo de la actividad turística en la localidad de Viñales, con vistas a consolidar ésta como un destino líder de turismo de naturaleza.

Lo anterior permite plantear que el **objeto de la investigación** es el proceso de planeación estratégica, constituyendo el **campo de acción** el proceso de diseño de un programa estratégico, para la prevención de conductas delictivas y antisociales que afectan el desarrollo turístico en Viñales.

El **Objetivo General** que se propone este trabajo es el siguiente:

- Diseñar una propuesta de programa estratégico que contribuya a la prevención de las conductas delictivas y antisociales que afectan el desarrollo turístico en el municipio de Viñales.

**Como objetivos específicos:**

1. Establecer los fundamentos teóricos sobre el diseño de programas estratégicos en diferentes contextos.
2. Caracterizar el estado actual del comportamiento y prevención de aquellas conductas delictivas y antisociales, que obstaculizan el desarrollo turístico, en el municipio de Viñales.
3. Establecer las premisas y bases de un Programa Estratégico que nos permita prevenir conductas delictivas y antisociales que inciden negativamente en el desarrollo del turismo en Viñales.

Definimos como **hipótesis** que:

“Si se tipifican las principales conductas delictivas y antisociales que afectan el adecuado desarrollo de la actividad turística en el municipio de Viñales y se caracteriza el accionar de cada organismo implicado para prevenir su ocurrencia, se podría, sobre la base de las concepciones teóricas acerca de la planeación estratégica, diseñar un programa estratégico intersectorial que contribuya a disminuir la manifestación de las referidas conductas.

La **tesis se estructura** de la siguiente forma:

Un resumen, una introducción en la que se fundamenta el diseño metodológico, así como la utilidad de la temática, los resultados esperados y la descripción de la tesis, tres Capítulos, las Conclusiones, las Recomendaciones y la Bibliografía.

El **Capítulo I**, aborda la fundamentación teórica acerca de planeamiento estratégico, así como algunos aspectos teóricos relacionados con el tema. En el **Capítulo II**, se exponen los aspectos metodológicos aplicados para el desarrollo de la investigación, se analizan los resultados del diagnóstico desarrollado y se valoran y

analizan los resultados de las técnicas empleadas. Por último, en el **Capítulo III**, se exponen las premisas y bases teórico-conceptuales de un Programa Estratégico con vista a prevenir las conductas delictivas y antisociales que afectan el desarrollo turístico en el municipio de Viñales y se propone la estructuración del mismo, reflejándose algunos resultados obtenidos con su puesta en práctica.

Las conclusiones constituyen un resumen generalizador del logro de los objetivos enunciados en la investigación y su alcance, seguido de las recomendaciones y bibliografías utilizadas.

Para demostrar la hipótesis y cumplir los objetivos propuestos, establecimos como metodología la aplicación de métodos teóricos y empíricos, tales como:

Dentro de los teóricos se aplicó el método histórico con la finalidad de conocer los antecedentes históricos del tema a investigar en el municipio. De igual modo como técnicas métodos heurísticos y consultas a expertos, estableciendo como procedimientos de lo general a lo particular, inducción-deducción y análisis-síntesis.

El método lógico, fue utilizado para el análisis del fenómeno a estudiar con un ordenamiento adecuado, teniendo en cuenta las regularidades de lo que investigamos con vista a obtener un resultado sobre base científica que nos permita la elaboración de un programa estratégico. Para ello se utilizó el método sistémico el que facilitó el análisis en sistema del fenómeno a estudiar; el método dialéctico a través del cual evaluamos todos los cambios, transformaciones y desarrollo en los métodos y estilos para la prevención y enfrentamiento de conductas delictivas y antisociales y a partir de ese momento elaboramos un modelo de programa estratégico para su solución; el método de modelación se empleó para realizar el diagnóstico de las debilidades y fortalezas que presenta el sistema MININT en el municipio ante la prevención de estas conductas.

Como técnicas se aplica la entrevista y la encuesta, utilizando los procedimientos de lo abstracto-concreto, análisis-síntesis, inducción-deducción.

Los métodos empíricos utilizados fueron el método de observación y el de medición, como técnicas la encuesta y el trabajo en grupo y los procedimientos análisis-síntesis, abstracto-concreto y de lo general a lo particular.

Dentro de los principales **aportes teóricos, metodológicos y prácticos** que se lograron con el trabajo, está el establecimiento de un programa estratégico para la prevención de las tipicidades delictivas y conductas antisociales con mayores incidencias en un polo turístico a niveles de Consejo Popular Viñales, en el que se involucra a todo el sistema MININT y factores del entorno y la puesta en práctica de un conjunto de medidas preventivas y profilácticas que logran el control de determinadas conductas sin llegar a la aplicación de medidas jurídicas.

Para ello se tuvo en cuenta como **campo espacial** el municipio de Viñales en Pinar del Río, siendo el **campo temporal**, el período comprendido desde el año 2008 hasta el 2010.

La **población** la componen Jefes Sector PNR, oficiales del DTI, La CI, Instructores, perito criminalístico, Jefe MININT Municipal.

La **muestra** con la que se trabajó fue de 6 Jefes Sectores, 6 oficiales operativos de la DTI y CI, 2 instructores, 1 perito y 1 Jefe MININT Municipal.

El presente trabajo ha sido el resultado de un proceso investigativo que se inició en el año 2008 y cuyos resultados se insertan en las líneas investigativas del Centro de Estudio de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR), de la Universidad de Pinar del Río.

Los resultados parciales fueron mostrados en el evento Provincial del MININT **CONCIS**, efectuado en octubre del 2009, obteniendo Reconocimiento Especial por su impacto y aporte a las ciencias sociales y humanísticas y esencialmente al desarrollo de acciones preventivas por parte de los sistemas del MININT.

## **Capítulo I. Fundamentos teóricos-conceptuales generales sobre planeamiento estratégico y sus componentes.**

En el presente capítulo se profundiza en los aspectos teórico-conceptuales relacionados con el planeamiento estratégico y sus componentes, así como en las premisas para el establecimiento del mismo.

### **1.1 Generalidades sobre planeamiento estratégico.**

La **Planeación Estratégica** se identifica con la década de los 60, como resultados natural de la evolución del concepto de Planeación. Este proceso constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias).

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980)<sup>1</sup>, gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

Según Alfredo Acle Tomasini (1994) "La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar

---

<sup>1</sup> Citado por Fátima Jackeline Amador Posadas.

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacionestrategica/default20.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default20.asp). Leído el 20 de enero 2009

los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”.

Sus características son:

1. Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
2. Establece un marco de referencia a toda la organización.
3. Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
4. Generalmente cubre amplios períodos. Cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.
5. Su parámetro es la eficiencia.

Cuando se hace referencia al proceso de planeación, se habla de un procedimiento formal para generar resultados articulados en la forma de un sistema integrado de decisiones; de la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados, asociado a un proceso racional. En otras palabras, a pesar de lo que se diga en contra, la planeación en lo general y más específicamente la planeación estratégica, **no significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma racionalizada**, descompuesta y articulada respecto a las estrategias a implementar.

En la planeación estratégica se consideran cuatro aspectos fundamentales:

#### 1. EL PORVENIR DE LAS DECISIONES ACTUALES

Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión o intención que se debe tomar.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen, los cuales pueden ser aprovechados para lograr que una organización o empresa tome mejores decisiones en el presente, para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

## 2. PROCESO

Es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos, metas y estrategias para buscar resultados esperados. También, se puede decir que es un proceso para decidir de antemano, qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a la realidad.

## 3. FILOSOFÍA

Es una actitud, una forma de vida y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas.

## 4. ESTRUCTURA

En un sistema de planeación estratégica formal, se unen tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos; programas a mediano plazo; y presupuestos a corto plazo, relacionados con planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático formal de una organización o empresa, para establecer sus propósitos, metas, estrategias y desarrollar planes detallados para lograr resultados esperados.

La planificación Estratégica es una herramienta que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización o empresa y la formulación y puesta en marcha de estrategias para crear o preservar ventajas, todo esto en función de la Misión, objetivos y metas, del medio ambiente y de los recursos disponibles.

Mediante este proceso los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo, es decir, es la actividad de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la entidad.

Tiene por finalidad, producir cambios en el quehacer de las estructuras de la organización y por lo tanto en la cultura interna.

La expresión Planificación Estratégica se caracteriza fundamentalmente por orientar y propiciar la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Esta no es sólo una herramienta clave para el directivo, implica un proceso interactivo de arriba-abajo y de abajo-arriba en la organización; la dirección general marca lineamientos generales para la organización o empresa y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período; esos presupuestos son consolidados y analizados por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, para los ajustes o corrección que correspondan. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

La planeación estratégica exige cuatro fases definidas:

- formulación o planeación estratégica como proceso;
- análisis de las fortalezas y debilidades de la organización o empresa, como cuestión interna;
- análisis del entorno externo o de las oportunidades y amenazas;
- formulación de alternativas estratégicas.

## **1.2 Planificación Estratégica, Estrategias, Plan y Programa. Definición, y relación entre los términos.**

**Planear** es, sin duda, de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

Según George A. Steiner (1965), la planeación estratégica no puede estar separada de funciones administrativas como: la organización, dirección, motivación y control. Además, este tipo de planeación está proyectada al logro de los objetivos



institucionales de la organización y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción.

**La planeación** sigue siendo en esencia, un ejercicio de sentido común, a través del cual se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener el mayor provecho. La mezcla de medidas estratégicas adoptadas por la organización, podrá ser de cualquier tipo, pero para ser exitosa deberá tomar en cuenta su especificidad temporal y espacial. Además, como un elemento fundamental dentro de la planeación estratégica es que su parámetro principal es la efectividad, la cual debe ser medida de forma sistemática como un indicador de eficiencia permanente.

**La Planificación Estratégica** se asume como el conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales clave, que concilia las oportunidades y amenazas del entorno, con las fortalezas y debilidades de la organización, a fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y de preferencias, que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades.

La **Planeación** es la función que tiene por objetivo, fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización.

Lo indispensable para entender la función de la planeación estratégica es la conceptualización de **la estrategia** en su sentido más amplio, al respecto Greg Bounds (1994) señala: “Estrategia maestra se refiere a la sustentación y coordinación de esfuerzos para lograr objetivos a largo plazo”.

La **estrategia** vista desde una óptica global, integra una serie de conceptos y acciones que se inician con el establecimiento de metas y objetivos, así como la traducción de los planes en programas y el monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos, además, implica la tarea de comunicar y de mostrar una línea para el empleo general de los recursos (Robert Grosse, 1992).

En 1962, Alfred D. Chandler propuso un enfoque de “estrategia inicial”, definiéndola como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas.

La **estrategia** establece los principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos.

Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, según el horizonte temporal: de corto, mediano y largo plazos. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras, constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.

El **Plan** por su parte, es el documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes, en función de la evaluación periódica de sus resultados.

El **Programa** es el Instrumento normativo del sistema nacional de planeación democrática cuya finalidad consiste en desagregar y detallar los planteamientos y orientaciones generales del plan nacional, mediante la identificación de objetivos y metas.

Según el nivel en que se elabora puede ser global, sectorial, institucional y específico. De acuerdo a su temporalidad puede ser de mediano y corto plazo y en función del ámbito territorial que comprende puede ser nacional o regional.

Un **programa** es el conjunto homogéneo y organizado de actividades a realizar para alcanzar una o varias metas, con recursos previamente determinados y a cargo de una unidad responsable.

### **1.3 Características principales de los modelos conceptuales de la planeación estratégica**

En sentido general cualquier modelo conceptual tiene tres características principales:

- Premisas de planeación,
- Formulación de planes e
- Implementación y revisión

#### **Premisas de Planeación.**

Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductoria, postulado o implicado.

Las premisas están divididas en dos tipos:

- Plan para planear, y
- La información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

#### **Plan para planear.**

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un **plan para planear**, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.

#### **La información sustancial.**

La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación.

Ninguna organización, no importa cuan grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por esto que cada organización debe identificar aquellos elementos pasados, presentes y futuros, que son de gran importancia para su

crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación, aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

### **Formulación de Planes.**

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y programas.

Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos.

En cuanto a los programas estratégicos, no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la organización en un momento preciso.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales, para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la organización a largo plazo.

El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las organizaciones más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo, son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la

misma similitud. Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

### **Implementación y Revisión.**

Una vez que los programas estratégicos y planes operativos son elaborados, deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados, que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

Para la revisión y evaluación se precisa la determinación del flujo de Información y normas de evaluación y decisión.

Los "flujos de información", simplemente deben transmitir el punto de que la información "fluye" por todo el proceso de planeación. Este "flujo" difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información.

En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión.

En la planeación estratégica, el **análisis de asuntos críticos** es una evaluación de los factores principales que se espera influyan en el cumplimiento de la misión, la visión y la estrategia de la institución; es por ello que el proceso de análisis exige

más que el papel de visionario, pues se requiere disciplina para hacer una valoración sobre las predicciones, una determinación de las posibles causas y un examen de las distintas formas en las que se abordarían los asuntos identificados; obliga a observar como actúa el mundo interno y el externo con una perspectiva razonablemente objetiva, todo ello permitirá lograr la integralidad del sistema.

El **análisis estratégico crítico** hace un énfasis mucho mayor en la identificación y el aprovechamiento de las oportunidades futuras, mientras que el análisis crítico de asuntos estratégicos tiende a estar más orientado hacia los problemas; se enfoca más en las posibles razones, que en las posibles causas, a fin de aprovechar en forma más directa las oportunidades; con frecuencia penetra en lo desconocido o lo inexplorado, mientras que el análisis táctico se desenvuelve principalmente en territorio conocido; requiere de pensamiento creativo enfocado más en lo que podría hacerse que en lo que puede o no puede hacerse; aborda asuntos que no pueden resolverse completamente en un año; está orientado más hacia las posiciones futuras que hacia los resultados específicos.

La identificación y el análisis de los asuntos estratégicos críticos es crucial para el proceso eficaz de los planes a largo plazo. Proporciona los datos y las justificaciones para establecer prioridades estratégicas, determinar los objetivos a largo plazo y preparar los planes estratégicos de acción.

### **Conclusiones parciales del capítulo I**

El análisis de la bibliografía consultada sobre Planificación Estratégica y Programa Estratégico, donde se abordan una serie de definiciones relacionadas al tema, permite arribar a las conclusiones siguientes:

1. La Planificación Estratégica es un proceso que permite a los dirigentes ordenar sus objetivos y sus acciones en el tiempo, que constituye a su vez, un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa, donde de forma colegiada realizan sus aportes.
2. Para su puesta en práctica, deberán definirse y priorizarse los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos,

asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

3. Como elemento distintivo es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos, debiéndose determinar quien es su responsable.
4. Su principal parámetro es la eficiencia y requiere pensar en forma racionalizada descompuesta y articulada respecto a las estrategias a implementar, con el fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y de preferencias, que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades.
5. Un **programa**, deberá tener como requisitos los siguientes:
  - Conjunto homogéneo y organizado de actividades a realizar para alcanzar una o varias metas.
  - Con recursos previamente determinados y a cargo de una unidad responsable.
  - Relación estrecha entre los factores internos y externos que la componen, donde tiene que existir igualdad de criterios en los objetivos que persiguen.
  - Las acciones que se comprenden en el programa se deben caracterizar por la **proactividad, el mejoramiento continuo, la creatividad y flexibilidad.**

## **Capítulo II: Diagnóstico de la zona turística de VIÑALES y de la situación actual que presenta el subsistema MININT para la prevención de actividades delictivas y conductas antisociales.**

El objetivo principal de este capítulo es determinar las principales debilidades y amenazas, que afectan el trabajo de prevención y enfrentamiento a las actividades delictivas y conductas antisociales, que afectan el adecuado desarrollo de la actividad turística en el municipio de Viñales.

Se parte de un análisis diagnóstico de los principales problemas identificados en la prevención y enfrentamiento de las conductas y delitos que afectan el desarrollo turístico local en el municipio Viñales, para lo cual se utilizaron diferentes técnicas, como: Análisis de documentos, entrevistas, encuestas, dinámicas grupales y la observación directa incluida.

### **2.1 Caracterización de la zona turística de Viñales.**

La región turística de Viñales objeto del presente estudio, tiene una extensión de 253. 441 km<sup>2</sup>. Se localiza en la porción centro- occidental de la provincia más occidental de Cuba, Pinar del Río, en el municipio de igual denominación. De acuerdo a la regionalización físico - geográfico de Cuba se encuentra dentro de la Región "Cordillera de Guaniguanico", subregión "Sierra de los Órganos".

Por sus elevados valores naturales y culturales, se localizan en estas regiones varias distinciones de reconocimiento de carácter internacional (Paisaje Cultural del Patrimonio de la Humanidad, UNESCO, 1999) y nacional (Área Protegida bajo la categoría de Parque Nacional, CITMA, 1997; así como Monumentos Nacionales y Locales), lo anterior justifica que en el sitio la actividad turística haya encontrado un marco propicio para su desempeño.

Como resultado de la combinación de los diferentes componentes del paisaje en su concepto más amplio, visto como la formación antropo - natural (Mateo, 2000), en la zona se desarrolla la actividad turística enfocada hacia un turismo de naturaleza, denominación que recoge un conjunto de ofertas que se desarrollan en un medio



poco contaminado, donde los turistas pueden estar en contacto con el medio semi-natural.

Lo anterior avala la posibilidad que la zona ofrece para el desarrollo del turismo, actividad que se apoya en una infraestructura diseñada para este fin; la relación de los elementos que la conforman se cita a continuación:

**Tres Hoteles** con un fondo habitacional de 185 habitaciones, que han alojado durante el año 2009 a 36818 turistas, cifra inferior a la del 2008 que resulto ser de 38432, cinco centros extrahotelero pertenecientes al grupo Palmares, que brindo un servicio gastronómico durante el año 2009 a 100604 turistas, superior al 2008 que fue de 90961 y 308 casas de arrendamiento con 370 habitaciones, alojando durante el año 2009 a 40314 turistas, mientras que en el 2008 ascendió a 47743, cifras que representa 5 veces y medio su población, a lo que sumamos un personal flotante de todo el país, que influye notablemente en su Situación Operativa.

Dadas las características naturales y culturales de la zona, las principales actividades que se pueden realizar, asociadas con el turismo de naturaleza, son:

- Caminatas.
- Contemplación de flora, fauna y paisajes.
- Espeleología.
- Pernoctación.
- Investigación científica.
- Intercambios culturales con la población local.

Existen otros recursos turísticos como:

- Miradores Naturales (Los Jazmines)
- Sitios históricos y monumentos.
- Lugares de interés paisajístico con valles intramontanos (Valles de Viñales y Ancón, etc.).
- Sierras y Mogotes con extensas cuevas (Caverna de Santo Tomás).

- Senderos Ecoturísticos (Maravillas de Viñales, San Vicente – Ancón, Coco Solo- Palmario y Cueva El Cable)

Los rasgos fundamentales que durante la etapa han caracterizado al turismo en el municipio y los principales mercados emisores de turistas por su orden de prioridad continúan siendo Alemania, Francia, Holanda, Reino Unido, España y Canadá.

Las datos muestran una disminución de la entrada de turismo al municipio, correspondiéndose con la situación que presenta el país, derivado este fenómeno fundamentalmente a la crisis que presenta la economía mundial, mencionando como ejemplo la disminución de vuelos por parte de líneas aéreas de Canadá, principal emisor de turismo a nuestro país, así como el temor al contagio con el virus A H1N1, aunque en este último aspecto hemos sido favorecidos, pues muchos turistas que tenían como destino México, han escogido pasar sus vacaciones en nuestra isla, en Viñales en lo que va de año se han alojado 150 549 turistas.

Otro elemento a resaltar lo constituye las preferencias que hoy posee el turista que visita la localidad, los que en su mayoría prefiere convivir en las casas de huésped, visitar senderos y cuevas, montar a caballos, bicicletas, opciones que hoy los servicios del turismo tienen reducida, lo que sin duda genera un mercado paralelo y fuente de empleo que vincula a personas propias de estos lugares, los que son objetos de seguimiento por parte del MININT e Inspectores, siendo multados y advertidos con frecuencia, lo que en la mayoría de los casos ocasiona confusión dentro de los turistas, que no ven peligro en las acciones que realizan.

En el entorno de la localidad objeto de estudio, existen varios factores implicados en la prevención y enfrentamiento de las conductas delictivas y antisociales que afectan el desarrollo turístico, las cuales de una forma u otra tienen bien definido su modelo de actuación específico para el enfrentamiento a éstas manifestaciones,

Dentro de los factores directamente vinculados está el sub sistema del MININT, que esta compuesto por las siguientes líneas:

- Policía Nacional Revolucionaria (PNR)
- Departamento Nacional Anti Droga (DNA)

- Órgano Investigaciones Criminales Y Operaciones (OICO)
- Protección y Seguridad
- Dirección de Inmigración y Extranjería (DIE)
- Departamento Técnico Investigativo (DTI)
- Cuerpo de Guarda Bosques (CGB)
- Contra Inteligencia (CI)

Entre otros factores implicados, el territorio cuenta además con un conjunto de entidades y organizaciones sociales, políticas, de masas y económicas, las que se desglosan a continuación:

#### **Organizaciones sociales**

- **Culturales** (6 instituciones pertenecientes a la Dirección Municipal de Cultura y 3 establecimientos de ARTEX).
- **Educacionales** (50 instalaciones que pertenecen a la Dirección Municipal de Educación y cuatro SUM19 ).
- **Salud** (64 instalaciones que prestan diferentes servicios).

#### **Organizaciones políticas:**

- Comité Municipal del Partido Comunista de Cuba (PCC).
- Poder Popular Municipal con su Consejo de la Administración Municipal (CAM).

### **2.2 Análisis del resultado de los instrumentos aplicados.**

#### **2.2.1 Evaluación de la situación que presenta las actividades delictivas y conductas antisociales en el municipio de Viñales.**

Para la realización de esta evaluación, se consultaron las estadísticas registradas en el sistema automatizado (SAJO), durante el año 2009 y al evaluar la participación de los implicados se tuvo en cuenta dos vertientes principales: las consideradas delito según el artículo 8.1.2 del Código Penal Cubano, que son “Acciones u omisiones

socialmente peligrosas prohibidas por la ley” y; las denominadas conductas peligrosas.

De acuerdo a lo consultado, se manifestaron un total de 55 delitos contra extranjeros, 39 más que en igual etapa anterior que ocurrieron 16, con un 35% de esclarecimiento, de ellos 12 han sido Robos con Fuerzas, 5 Robos Con Violencia, 7 Estafas y 11 Hurtos.

Los consejos populares más afectados son Viñales, La Ermita y San Vicente, los horarios más proclives de 10 a 3 a.m. y los días de la semana lunes, jueves y sábado.

Dentro de los delitos apropiativos, 2 ocurrieron en instalaciones hoteleras y 8 en casa de Huésped Casero, los modos operándoos más utilizados han sido: penetración en viviendas por ventanas; a través de mujeres que ejercen la prostitución y aprovechando el descuido de los turistas con sus pertenencias en las cafeterías y hoteles, describiéndose además las ocasionadas en los autos a partir de personas que recogen los extranjeros en la vía.

Las causas más frecuentes que han dado lugar a la ocurrencia de éstos hechos, han estado relacionadas con la poca preparación de los arrendatarios para la Protección que deben brindar a los turistas que albergan en su domicilio, el exceso de confianza de los turistas hacia los nacionales, motivados por la opinión que poseen de la hospitalidad de los pobladores de la comunidad.

En lo referente a las conductas peligrosas durante el año 2009, se ha actuado sobre 77 personas en el ejercicio de la prostitución, 57 mujeres y 20 hombres, de ellos 73 advertidos oficialmente, 15 decretos y 3 privaciones de libertad. Las edades que más predominaron de 21 a 25 años con el 47 %, la raza mestiza con el 30.5% predominando los procedentes de los municipios de Consolación del Sur, Bahía Honda y Pinar del Río, lo que demuestra que la mayoría de los comisores son personas de tránsito que no residen en el territorio.

### **2.2.2 Resultados de las entrevistas.**

Como resultado de las **entrevistas realizadas a 10 funcionarios administrativos** de los centros hoteleros y extrahoteleros del municipio Viñales como son: Hoteles Los Jazmines, La Ermita, Rancho San Vicente, Plaza Polo Montañés, Patio El Decimista y la zona de la Boca del Río, se pudo constatar que el 100 % de la muestra refiere:

- La principal actividad delictiva que los afecta es el asedio al turismo por elementos antisociales, del municipio Vinales, en menor medida, de Pinar del Río, Consolación del Sur y Ciudad Habana y de otras Provincias, lo cual influye de manera negativa en su gestión comercial y los afecta desde el punto de vista económico, político y social, ya que estos elementos se manifiestan de las siguientes formas y emplean los más diversos modos de operar, entre los que se encuentran:

- Tratan de parar y desviar carros de turistas y guaguas, de mutuo acuerdo con los guías de turismo, con destino a casas de alquiler, paladares clandestinas, principalmente para la zona de la Carretera a la Ermita, Entronque de Ancón y carretera al Cementerio. Los lugares más empleados para estas actividades son: El Km 10 de la Carretera de Viñales, El entronque del Hotel Los Jazmines y su mirador, La Plaza Polo Montañés, El frente de las Oficinas de Havanatur y Cubacar y la Boca del Río en San Vicente y a la hora de la entrada del Ómnibus de Vía azul. En estos lugares, algunos emplean uniformes escolares, fachada de viajeros, tarjetas de huéspedes caseros, etc.
- Hacen ofertas de excursiones a caballo, en bicicletas y en carros particulares, con servicios gastronómicos incluidos, ventas de tabacos y otros productos, por precios mucho más baratos que los que ofertan las oficinas de Turismo, lo que según ellos los afecta en cuanto a las ventas y la recaudación de ingresos, así como que también estos elementos inescrupulosos le transmiten una imagen, que no es la que se oferta en el mercado sobre la realidad cubana y su sistema, lo que provoca en

ocasiones quejas de los turistas, ya que muchos de estos elementos se hacen pasar por guías de las agencias de turismo.

En estas actividades los asediantes, caballistas ilegales y vendedores actúan de forma organizada, con sistemas de teléfonos celulares para avisar en las diferentes entradas o accesos a los senderos que ellos emplean para los recorridos con los turistas.

- Otras de las incidencias significativas, a que hacen referencia algunos de los entrevistados, son la realización de preguntas directas y con sutileza por algunos turistas sobre la educación, salud, nuestros principales dirigentes y su estado de salud, sobre el tabaco, donde toman muestras de suelo, de hojas de tabacos, realizan fijaciones fotográficas de determinados lugares y en menor medida, otros realizan de manera abierta, cuestionamientos del sistema político, ofensas a nuestros servicios, provocaciones etc.
- En menor medida refieren que en ocasiones son afectados por hechos de hurto y RCF y RCV en las instalaciones donde reciben turistas.
- La incidencia de escaladores ilegales con extranjeros que, violando lo establecido por el CITMA, acceden a lugares y zonas protegidas a realizar estas actividades y al amparo de ello facilitan otras acciones delictivas de robo, hurto y actividades enemigas y hasta de drogas.
- Es de señalar que refieren también, que cuentan con un sitio en INTERNET de comercialización y con organizaciones nacionales y extranjeras que financian y abastecen los grupos del municipio con equipamiento para las actividades, cuestión esta que no es reconocida legalmente.

**En entrevistas realizadas a los (9) Oficiales Operativos (O/O)** entre los de la DTI, la CI y Antidroga, estos refieren y coinciden con lo anteriormente mencionado y además añaden otras actividades enemigas y delictivas como son:

- La influencia nociva y Subversión Política Ideológica que tratan de realizar algunos turistas, otros religiosos, tanto individuales como grupos, mediante las donaciones dirigidas y particulares, la oferta de regalos a personas de barrios de campo, etc.
- Actividades desarrolladas por los Servicios Especiales Enemigos (SEE) desde posiciones legales en sus sedes Diplomáticas y durante recorridos y/o viajes de inteligencia por nuestro municipio. Durante el periodo que se analiza se han realizado 24 reservaciones en el municipio por parte de funcionarios diplomáticos, comportándose este parámetro de la siguiente forma: Jazmines 12, Rancho San Vicente 4, La Ermita 5 y 3 lo hicieron en casas de huésped caseros.
- El asedio al turismo también ha estimulado las conductas de prostitución, proxenetismo y asociado a todo ello el tráfico y consumo de drogas.
- La conducción de vehículos de turismo y otros, sin las correspondientes licencias de conducción.
- La sustracción de los letreros o monogramas de los carros que identifica sus marcas.
- En ocasiones algunos de los hechos de hurto ocurridos a turistas en tránsito, en autos de turismo, han sido producto a que estos recogen los elementos (asediantes o jineteros y prostitutas) en la autopista nacional y luego se quedan en el camino, ellos se percatan del robo cuando llegan al lugar de destino.

En resumen, coinciden los Oficiales Operativos que en el municipio ocurren muchos hechos que no son denunciados, ya que los extranjeros por el valor de las cosas en ocasiones no asisten a la unidad y los nacionales por no perder el tiempo, como ellos plantean, tampoco van a formular denuncias, así como también han existido casos de turistas que simulan el delito, cuando realmente se les han extraviado el objeto de este y asisten a la unidad buscando un amparo legal para después exigir indemnización por el Seguro.

Como elemento esencial que aportan los Oficiales Operativos, dentro de las principales causas que afectan el enfrentamiento a estas actividades delictivas se encuentran:

- ☐ La falta de ofensividad en el primer ataque y el no actuar en sistema, así como que la continuidad investigativa a estos hechos es pobre.
- ☐ La base operativa con que cuentan los órganos del enfrentamiento no es la más idónea, o sea, no se corresponde con las verdaderas necesidades de la situación operativa que enfrentamos, por lo que no hay penetración.
- ☐ Insuficiente o nulo control sobre el potencial delictivo y la población flotante del municipio.
- ☐ Poca creatividad e iniciativa de los oficiales operativos en el enfrentamiento con la aplicación de medidas complejas del arte operativo.
- ☐ Insuficiente uso y aprovechamiento de las potencialidades de la técnica operativa en el descubrimiento y comprobación de actividades delictivas y/o enemigas.
- ☐ Falta de completamiento de la plantilla.
- ☐ El no funcionamiento del Sistema MININT y con ello los diferentes eventos de dirección del Sistema Ministerial de Enfrentamiento.
- ☐ Insuficiente trabajo policial público en horario diurno y nocturno, en el patrullaje de las calles y los alrededores de estos centros hoteleros y extrahotelero.
- ☐ La poca estancia de los turistas en el municipio, los cuales permanecen como promedio entre dos o tres días, ya que la mayoría son de tránsito.
- ☐ La existencia de una amplia zona de montaña, así como la presencia de casa de alquiler en CUC.

En relación con los elementos a tener en cuenta a la hora de analizar una adecuada política de prevención y enfrentamiento, coinciden los entrevistados en que los



participantes deben dominar la reglamentación, así como debe existir unidad en todos sus factores.

### **2.2.3 Análisis DAFO.**

Con la utilización de la técnica de dinámica grupal, en la que participaron los principales oficiales y especialistas de las diferentes fuerzas del MININT en el municipio y miembros de las diferentes instituciones del territorio, se efectuó un análisis DAFO acerca de la situación que presenta el territorio, para llevar a cabo una más efectiva acción de prevención y enfrentamiento de actividades delictivas y conductas que afectan el desarrollo turístico en el municipio de Viñales.

Este proceso de análisis DAFO se desarrolló en cuatro sesiones, donde los participantes, organizados en pequeños grupos y en discusiones plenarias, aplicando las técnicas de generación de ideas y búsqueda de consenso, arribaron a la determinación de las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, cuyos resultados se muestran a continuación:

#### **Debilidades**

- La base operativa no está en correspondencia con la situación operativa S/O que se enfrenta, a partir de su ubicación en las cadenas delictivas, el medio o escenario donde actúan los comisores y las edades.
- El nivel de información es insuficiente y no se logra detectar de manera oportuna el potencial que incide en el municipio, que generalmente se desplaza de otras provincias y municipios.
- No existe un control efectivo del potencial que incide en este tipo de delito.
- El municipio no cuenta con una fuerza especializada y preparada para el enfrentamiento a los hechos contra extranjeros, por lo que se pierde oportunidad en el proceso de investigación.
- Durante el primer ataque se produce una ruptura en el proceso investigativo, una vez que la guardia operativa concluye las acciones en el lugar del hecho

se retira del municipio con todas las acciones y se pierde operatividad, oportunidad y sistematicidad en la continuidad investigativa del hecho.

- En el lugar del hecho no se obtienen todos los elementos necesarios para la investigación, no se da un uso eficiente a la confección de retratos hablados, la utilización del SAREFO u otra aplicación de la técnica operativa secreta.
- Insuficiente presencia policíaca en la vía pública y hostigamiento al personal foráneo que incide en el municipio.
- Insuficiente trabajo profiláctico preventivo para evitar la ocurrencia de estos hechos.

### **Amenazas**

- No existe una adecuada cohesión entre los factores del entorno y el MININT en función de la prevención de estos hechos.
- La aplicación de sanciones poco severas a elementos que cometen estos hechos.
- Los índices de peligrosidad a asediados con proclividad a la comisión de estos hechos, en ocasiones se dilatan por falta de sistematicidad y documentación.
- El incremento del turismo, con especial particularidad el Norte americano.
- El no completamiento de las normativas y regulaciones para garantizar la protección a los turistas que se hospedan en el sistema de huésped casero (SHC) y las medidas para su control.
- La presencia de senderistas, boteros, paladares y otros lugares ilegales en el municipio que desvían el turismo para estos.
- Escasez de opciones recreativas para la juventud y el impacto que tiene dentro de este sector las diferencias adquisitivas.
- El creciente incremento de personas (principalmente jóvenes) en edad laboral que no se encuentran vinculados a ningún centro de trabajo o estudio,

asociados a diferentes actividades ilícitas relacionadas con el turismo y que son altamente remuneradas.

### **Fortalezas**

- La existencia de una guardia de mayor complejidad que asiste a todos los hechos que ocurren en el municipio.
- La existencia de un registro de inscripción de huésped, donde se controlan los extranjeros y nacionales que se hospedan en hoteles y SHC.
- Las unidades hoteleras cuentan con el servicio de protección especializado de SEPSA.
- La existencia de una patrulla de carretera, que permanece las 24 horas en las principales vías de acceso al municipio.
- Estado político, moral y disciplinario elevado en el colectivo que permite un cumplimiento eficiente de las misiones propuestas.
- El municipio cuenta con la implementación de los sistemas operativos a partir de su automatización.
- Los oficiales en su mayoría son oriundos del municipio.
- Existe dominio de la situación operativa por parte de los oficiales.
- Los jefes de especialidades poseen experiencia en el cargo.
- Las condiciones de vida y trabajo del personal del MININT son buenas

### **Oportunidades**

- Las posibilidades que nos brindan los sistemas de información automatizados nacionales en los procesos de investigación.
- Existen buenas relaciones por parte del Minint con el entorno.
- Reconocimiento de la población al desempeño de las funciones de las fuerzas del MININT.
- Los sistemas de control establecidos para el personal extranjero.

La situación actual del municipio de Viñales demuestra que, para lograr un programa de prevención oportuna a las conductas que afectan el desarrollo de su turismo, se deben aprovechar las oportunidades que se generan en el entorno y minimizar las debilidades actuales, aprovechando las fortalezas y atenuando el efecto de las amenazas.

#### **2.2.4 Resultado de la encuesta.**

La encuesta aplicada a 8 oficiales del MININT en el municipio arrojó los siguientes resultados:

- El 98% de los encuestados coinciden en la necesidad de estudiar más a fondo las potencialidades que presenta el municipio en el componente humano, dado en lo esencial a una mayor vinculación de los pobladores al sector del turismo, sin la necesidad de que exista una represión por parte del MININT a factores de la sociedad, al poder de forma legal y organizada, realizar muchas de las acciones que son de preferencia del turismo.
- En relación con los elementos a tener en cuenta a la hora de analizar en equipo los casos que se investigan, el 100% considera que hay que ser más dinámico, emplear más los sistemas de descubrimiento público y secreto, así como las posibilidades que nos brinda los sistemas automatizados de forma sistemática, ir reduciendo las fuerzas públicas del entorno, asegurando un sistema más eficiente de video vigilancia capaz de aportar en tiempo real la ocurrencia del hecho.
- La totalidad de la muestra consultada expresa que, se debe revolucionar las áreas que hoy posee el MININT para la atención de los turistas, así como la preparación del personal que las atiende, con la implementación de cursos de inglés, instructores especializados y demás recursos necesarios para garantizar una respuesta adecuada, siempre tratando que ante cada hecho que ocurra deben asistir jefes con niveles de preparación, para garantizar la satisfacción de las personas atendidas.
- Se señala por la generalidad, la necesidad de darle un mayor uso a las acciones preventivas profilácticas en el entorno, con el fin de evitar la ocurrencia de

hechos, lo que es más económico y estratégico, si se tiene en cuenta el impacto que provoca la ocurrencia de un hecho delictivo sobre un visitante extranjero, en este sentido se debe elevar más la labor educativa sobre los habitantes del lugar, a modo de que contribuya con esta situación, ya que el mayor por ciento de turismo tiene como fin, el vínculo directo con la población a través del alquiler de casas de huésped.

- El 83% considera que la labor educativa sobre los jóvenes es insuficiente, con un crecimiento palpable de los que se vinculan a la prostitución, en tal sentido se aprecia que deberá darse un mayor seguimiento y ser más sistemáticos a fin de darle posibilidad de trabajo y reinsertarlos de forma productiva a la sociedad.

## **2.3 Caracterización de los factores implicados en la prevención y control de actividades delictivas y conductas desajustadas que afectan el desarrollo turístico.**

### **2.3.1 Limitantes y sus causas en la prevención y control de actividades delictivas y conductas desajustadas que afectan el desarrollo turístico.**

A partir de la evaluación de los análisis del delito durante el período y las principales insuficiencias detectadas en su prevención y disminución, se efectuó una dinámica grupal con la participación de los principales jefes de los diferentes órganos del MININT en el territorio, llegándose por consenso a los siguientes resultados:

- Se aprecian debilidades en los sistemas de descubrimiento, falta de integralidad y sistematicidad en el enfrentamiento,

Los sistemas de descubrimiento público no se le da la prioridad e importancia que lleva y por tanto, cualitativamente y cuantitativamente son pobres las fuentes que se captan, prácticamente se desconoce la utilidad por parte de los oficiales operativos, que un buen por ciento son jóvenes con preparación básica académica, pero con muy poca experiencia operativa en el enfrentamiento a éstas modalidades.

Esto contribuye a que las acciones, tanto preventivas como en el plano operativo, sean insuficientes, ante la ocurrencia de los hechos que tanto afectan la visión

que el turista tiene de nuestro país, a partir de las propias características del turista que visita la localidad, que una parte de ellos busca asociarse a jóvenes femeninos o masculinos con el fin de practicar relaciones sexuales, así como de practicar el consumo de drogas o sustancias tóxicas y es en esta relación o vínculo donde se planifican y realizan muchas de las acciones que terminan en delito.

- La no existencia de una visión diferente, por parte de nuestra sociedad, de cómo enfocar algunas incidencias o conductas que se manifiestan en estos escenarios, las cuales con el consenso de todos los factores que intervienen pudieran ser utilizadas como fortalezas propias de la localidad.
- No se tienen en cuenta la opinión popular, las costumbres, hábitos y creencias que durante muchos años han perdurado en la forma de vida de los locales.
- La necesidad de perfeccionar el trabajo coordinado de los diferentes factores del MININT que se vinculan al enfrentamiento del sector, dentro de los que resaltamos la CI, SIE, la DTI, PNR, TGF, CGB, OICO, SEPSA, donde deberán conformar sistemas únicos que trabajen cohesionadamente y respondan a los intereses de cada órgano.

Dentro de las principales causas que se relacionan que atentan contra esta unidad están:

- ☐ Cada órgano se concentra en su objeto social y enmarca las orientaciones de su personal en las cuestiones propias de su especialidad, sin tener en cuenta el resto de las incidencias, ni los elementos que en materia de descubrimiento y prevención pueden aportar, esto hace que se debilite el fuerte sistema que constituye el MININT con la integralidad de todas sus líneas y que no se utilicen los recursos que disponemos de forma armónica y sistemática.
- ☐ Ante la ocurrencia de hechos las líneas se dispersan y sólo en el primer ataque interactúan algunos de sus elementos.

- Se aprecia que aún es insuficiente el empleo y organización de los sistemas de descubrimientos públicos, debiéndose dar un papel más trascendental a las fuerzas auxiliares (FH, JGPC),
- Existe falta de profesionalidad y ofensividad ante la ocurrencia de un hecho contra extranjero con el fin de demostrar técnicamente este, ya que constituye una práctica, sobre todo en el turismo europeo, a la simulación de delitos con el fin de buscar los beneficios del seguro o las oportunidades que le brinda la instalación hotelera en caso que sean víctima los huéspedes, ante esta dinámica no está predeterminado que acciones concretas realizar, lo que se agrava cuando el personal de guardia no posee la preparación requerida por proceder de líneas ajenas al enfrentamiento. En lo que va de año, han sido detectados 23 extranjeros tratando de implementar esta modalidad.
- Sumado a estas cuestiones, está identificado que en la actualidad no contamos con un personal capacitado en idioma para la atención de los extranjeros que visitan nuestras entidades, lo que dificulta la comunicación y ampliación de las declaraciones de las víctimas de forma detallada para orientar la investigación.

### **2.3.2 Caracterización del accionar de los diferentes órganos del MININT en el territorio de Viñales.**

Apoyándose en las propias vivencias del autor y en el proceso de observación incluida de éste en el accionar de las diferentes fuerzas del MININT en el territorio, se puede apreciar que, aún persisten insuficiencias en la integración y coordinación entre los órganos que conforman el sistema de enfrentamiento territorial a nivel de consejo popular, a fin de que el subsistema MININT, de conjunto con el entorno, constituya un mecanismo efectivo para enfrentar y alertar al mando superior ante posibles cambios en la situación operativa, esta fracción en la base dificulta el trabajo preventivo profiláctico a fin de educar la sociedad en la actuación legal y distancia al MININT de su real posición de vincularse a las masas como parte del proyecto “La Estación de Policía y el Servicio en La Comunidad”, a través de una interrelación directa que lejos de reprimir a las personas que de una forma u otra se vinculan a la

actividad del turismo de forma ilegal, los oriente y viabilice a través de las organizaciones políticas y de masas, a su legalización .

A partir de la información captada por medio de esta técnica se presenta la siguiente caracterización:

### **Policía Nacional Revolucionaria (PNR)**

- El trabajo sobre las personas de interés operativo aún es deficiente y carece de terminación y aunque se encuentra normado el tratamiento y seguimiento, que de conjunto con el resto de los factores, se debe brindar, su documentación es insuficiente no realizándose acciones prácticas para incorporarlos a la sociedad, lo que hace que no en pocos casos el ejercicio de la prostitución no sea repudiado por las familias y cada vez sean más los jóvenes que lo practican.
- El municipio carece de video vigilancia, lo que dificulta mantener el control operativo de los vehículos y personas que frecuentan el territorio y sus centros turísticos, de igual forma en materia vial de señalización y semaforización se presentan deficiencias, a la vez que no se ha logrado la preparación adecuada en los hombres para la notificación de los infractores, lo que genera disgusto y demoras, entre otras, asociado en su mayoría a la mala preparación para los servicios de guardia y deficiencias en la relación del personal que cumple estas misiones.
- Existe un potencial joven que se encuentra desvinculado laboralmente (466) y las acciones con el PCC, Gobierno y el Sistema de Prevención y Atención Social aún es insuficiente, donde se deberá tener en cuenta para la oferta de trabajo las potencialidades del territorio, a fin de que se conciba en el desarrollo local a este número importante de personas que tienden al incremento, considerando que se han dado pasos iniciales pero aún no es lo esperado.
- No existe una definición única de lo que es una joven con riesgo para el ejercicio de la prostitución, lo que hace que las proyecciones de trabajo sobre estas personas sea débil y pocas profilácticas generalmente, actuando tanto el MININT, como los órganos de prevención y atención social, cuando la persona



se encuentra en su estadio terminar y la única medida posible es internarla en centros de aseguradas.

En el año 2009 han sido advertidas oficialmente 67 jóvenes en Viñales por el ejercicio de la prostitución, que oscilan entre los 20 y 25 años y más del 50% son reincidentes en la actividad.

- Las tipicidades delictivas competencia de la PNR, que con mayor frecuencia ocurren, han sido por su orden: Estafa, Hurtos, Robo con Fuerza, Actividad Económica Ilícita y Accidentes del Tránsito.
- No existe una correcta percepción de las edades de riesgo, por lo que el control sobre los jóvenes comprendidos entre los 16 a 20 años es insuficiente, aun cuando conocemos que es una edad difícil y que requiere la debida atención por parte de nuestro sistema.

#### **Departamento Nacional Anti Droga (DNA)**

- Los sistemas de descubrimientos en la actividad de turismo y huésped casero es insuficiente, lo que hace que en la mayoría de los casos la actividad sea detectada posterior a las ventas y consumo de los ilícitos de drogas, enmarcándose principalmente al mercado de turistas europeos con adicciones, quienes se acercan a los nacionales, con fines de obtener muestras a bajos precios para el consumo, en esta modalidad se ha presentado con mayor fuerza el expendio de medicamentos triturados simulando la cocaína.
- En los estudios realizados se ha apreciado la existencia de vulnerabilidades en los centros de expendio de medicamentos, donde personas los obtienen con recetas falsas y tarjetones de pacientes, lo que facilita la actividad.
- El empleo y realización de modelaciones en los centros visitados por los turistas es deficiente, permaneciendo en estos lugares personas controladas como potenciales que favorecen estas actividades, donde el accionar del sistema MININT debe ser más enérgico en coordinación con el resto de los factores de la sociedad.

### **Órgano Investigaciones Criminales Y Operaciones (OICO)**

- La especialidad de Instrucción Penal para el enfrentamiento a las actividades delictivas vinculadas a extranjeros, no cuenta con personal especializado con dominio del idioma inglés, lo que dificulta el proceso, ocasionando demoras a la vez que no se profundiza en los interrogatorios con la calidad requerida.
- No cuentan con locales especializados para la atención a posibles extranjeros que concurran a nuestra unidad por concepto de víctima, testigo o acusado y en caso de esta última categoría se necesita acondicionar una celda especial con vista a posibles detenciones temporales.

### **Protección y Seguridad**

- Teniendo en cuenta el papel preventivo de esta especialidad, en la práctica no ha jugado su misión de rector que le corresponde en materia de prevención, solo enmarcando su labor a dispersas alertas en los centros hoteleros, sobre causas y condiciones para la ocurrencia de hechos, debiendo ser más operativa y no solo señalar las deficiencias, sino dar el seguimiento requerido para su solución, teniéndose en cuenta el impacto negativo que para nuestros centros tiene consigo, la realización de actividades delictivas por parte del personal ajeno a la instalaciones.

En el 2009 ocurrieron dos hechos de Robo Con Fuerza (RCF) en el hotel Los Jazmines y Rancho San Vicente, con turistas alemanes y holandeses respectivamente, recogándose en sus testimonios (declaraciones) su descontento e inconformidad con los sistemas de seguridad, sentimientos que sin duda extrapolan a otros turistas, manifestando incluso su negativa de regreso nuevamente a nuestro país.

- Por las estadísticas propias con que cuenta los sistemas del MININT, se pudo ampliar como dato interesante, que 20 turistas que son asiduos visitantes al país, con posterioridad a que fueron víctimas de delitos, no han reportado nuevas entradas al territorio nacional, lo que bien, sino constituye un problema en el

orden económico, si es una derrota en la imagen de tranquilidad ciudadana que se exporta al mundo.

- La labor preventiva con los huéspedes caseros es insuficiente, a quienes, de conjunto con la Dirección Municipal de la Vivienda, se le pudiera realizar recomendaciones específicas para mejorar la seguridad y protección de los inmuebles, teniéndose en cuenta que durante el año han ocurrido 4 Robos Con Fuerza en vivienda, despojándose de todas sus pertenencias a los turistas hospedados.
- Constituye una debilidad para este órgano, poseer un oficial con una estructura territorial (Viñales-Minas-La Palma), lo que dificulta su efectividad.

#### **Dirección de Inmigración y Extranjería (DIE)**

- No existe un oficial de esta especialidad basificado de forma permanente en el municipio, lo que dificulta la atención a los turistas, así como a los arrendatarios.
- No cuentan con una oficina o local que reúna los requisitos mínimos e indispensables para prestar un servicio de calidad.
- No se posee un mecanismo organizado que facilite a los huéspedes conocer la dirección de las casas de renta que desean alquilar, lo que favorece la intervención de terceras personas, creando un ambiente desfavorable a la llegada de los ómnibus, afectando la imagen de la localidad, acción que se realiza en la zona céntrica.

#### **Departamento Técnico Investigativo (DTI)**

- Aún persiste fisura en los procedimientos investigativos por este órgano, apreciándose que existe desconocimiento de los documentos rectores y normativos, así como exceso de burocratismo principalmente en el trabajo con las fuentes.
- El empleo de las técnicas operativas aún es débil, no se explota al máximo las posibilidades que nos brindan los sistemas automatizado para viabilizar el trabajo.

- La Brigada Anti Criminal (BAC) no se emplea correctamente, dado en lo esencial al bajo nivel y falta de preparación de sus integrantes, así como la falta de personal para su completamiento.
- En el trabajo con los procesos aún hay demoras, falta de iniciativa creadora, así como poco impulso en el primer ataque, ocasionando que muchos hechos contra extranjeros no se esclarezcan, afectando los niveles en este sentido, se suma a esta situación que en la investigación falta la integralidad del resto del Sub-Sistema MININT quienes participan de forma aislada en las investigaciones.
- Además, ante la ocurrencia de hechos no se hacen análisis críticos de las fallas del sistema, por lo que es necesario investigar, hacer informes sobre causas y condiciones, tomar medidas profilácticas oportunas, estrechar los vínculos con el SEPSA.
- No existe procedimientos metodológicos para el análisis en equipos y aunque se trabaja en este sentido y se logran determinados resultados, es algo anárquico, desorganizado y que se podría definir como un evento más de dirección, que un análisis en equipo de un expediente priorizado, lo que hace que se pierda las posibilidades investigativas y por ende es poco eficiente y eficaz

#### **Cuerpo de Guarda Bosques (CGB)**

- En las acciones que cumple este órgano no tiene definidas las de enfrentamiento al delito común, pudiendo, por las misiones que cumple, apoyar de forma directa la prevención y detección de delitos y conductas de interés.
- No participan en las reuniones de variantes operativas u otras, cuyo fin sea el enfrentamiento, encontrándose distanciados de la integralidad, por lo que las acciones que realizan son aisladas y carentes de información operativa, que les permita actuar de manera oportuna.
- No tienen definido lo que deben aportar, ni los indicios o modalidades en que se manifiestan los delitos, lo que hace difícil se proyecten en tal sentido.

El análisis de los resultados de la aplicación de los instrumentos, permitió conocer aspectos que evidencian la necesidad de diseñar una estrategia que integre todos

los factores implicados en la prevención de conductas, que afectan el desarrollo turístico en el municipio Viñales.

## **CONCLUSIONES PARCIALES CAPITULO II.**

En el diagnóstico realizado a la zona objeto de estudio se emplearon como técnicas de búsqueda de información, dinámicas grupales para la elaboración de la Matriz DAFO; entrevistas; encuestas; y análisis de documentos, lo que permitió, a partir del procesamiento estadístico de los resultados, arribar a las siguientes conclusiones:

1. Debe existir un consenso entre los diferentes organismos del entorno, teniendo en cuenta los futuros crecimiento del turismo en la localidad, así como se pudiera de forma organizada crear y legalizar mayores capacidades de empleo, aprovechando las potencialidades de las personas que residen en Viñales, en función de brindar mayores opciones que son de la preferencia del turista que hoy visitan la localidad, pudiendo el MININT dar una mayor protección con sus sistemas a éstos visitantes, que hoy tienen todas las condiciones creadas para ser víctima de actividades delictivas.
2. Como resultado del estudio de la valoración de los principales hechos que se han manifestado, sus tendencias, impactos y principales elementos que han condicionado en el período (2008-agosto 2009), se pudo identificar una serie de problemas relacionados con la participación integrada de los factores del MININT y la sociedad en la prevención de dichas conductas, para tener una noción de cuales serán las problemáticas a solucionar.
3. Para poner en práctica y desarrollar una metodología de enfrentamiento de las principales conductas y tipicidades delictivas que se generan en un municipio con desarrollo turístico, no se puede obviar la cultura de los ciudadanos y la situación económica de sus habitantes, ya que influyen de forma directa en el desarrollo local sostenible y sin atender a éstos factores, cualquier proyección estaría errada y no surtiera un efecto positivo, constituyendo esta problemática una de las principales contradicciones en la localidad, ya que los campesinos y pobladores no perciben en su mayoría ningún beneficio, siendo protagonistas directo del turismo que visualizan los extranjeros.

4. Se aprecia que es aun insuficiente, la participación del sub sistema MININT en la investigación y esclarecimiento de los hechos que se reportan contra extranjeros al igual que es deficiente la actividad preventiva que se realiza.

### **Capítulo III: Propuesta de metodología para diseño de programa estratégico para enfrentar el delito y conductas desajustadas en el municipio de Viñales y su validación.**

El presente capítulo tiene el propósito de elaborar la propuesta de metodología para diseñar un programa estratégico que nos permita la actividad de prevención, puntualizando las premisas , responsables, factores que intervienen y las áreas donde deberá ejercerse el control , todo ello posibilitará acercarnos a una metodología con mayores posibilidades operativas.

#### **.3.1 Premisas del Programa Estratégico.**

La propuesta de programa estratégico que se plantea en este capítulo, tiene como origen los resultados de las encuestas analizadas en el capitulo II, en cuyos resultados se refleja la necesidad de organizar una estrategia coherente a fin de lograr la prevención oportuna de los delitos y conductas que atentan contra el desarrollo del turismo en el municipio de Viñales, donde se logre una mayor participación del entorno. (Anexo No. 7)

A partir de los resultados del diagnostico, donde se aprecian un grupo de vulnerabilidades y deficiencias en el accionar del Sub Sistema MININT y de los organismos implicados en la prevención de de las conductas antisociales que afectan el desarrollo del turismo en el municipio de Viñales, se impone la necesidad de elaborar un **Programa Estratégico**, donde de manera organizada se expongan las acciones que en las diferentes etapas, se deberán ir poniendo en práctica para lograr la efectividad en la prevención de las conductas de interés, para tales fines se debe tener concebidas las premisa que deberán estar presentes para su confección, enumerando las siguientes:

1. Compromiso formal y real de la alta dirección de involucrarse personalmente en el Programa Estratégico.
2. La asignación de los recursos necesarios para la aplicación del programa.
3. Aplicable preferentemente en los municipios con incidencia del turismo.
4. Necesidad de implicación de los OACE.
5. Dominio de la documentación y reglamentos por parte de los ejecutores.

Con respecto a estas premisas se deberá en cada caso concreto tener en cuenta los aspectos siguientes:

**1.- Compromiso formal y real de la alta dirección de involucrarse personalmente en el Programa Estratégico.**

Como se argumenta en los fundamentos teóricos, en el caso de un Programa Estratégico es preciso definir los responsables de su ejecución, los que deberán jugar un papel rector en todas las etapas de su dirección, con un mayor énfasis, en las acciones de planificación y control, no es casual que en la medida que mayor implicación tenga los directivos, mayor será el nivel de compromiso de la organización, la que tendrá una participación directa en las acciones que se promuevan.

El que sea designado para representar la organización, es el máximo responsable de la introducción de los valores que se quieran jerarquizar para encaminar al éxito a la organización, tomando en consideración que sólo ese éxito se alcanzará a partir de que los trabajadores y dirigentes, encuentren el sentido a la acción que llevan a cabo en su gestión.

Por eso es vital, que la alta dirección asuma el compromiso necesario para que los valores en los procesos cotidianos, sirvan de cauce estratégico para el logro del estado deseado definido en los objetivos y estrategias contemplados para el horizonte de planificación establecido.

En esta sensibilización juegan un papel fundamental, la voluntad que tenga la alta dirección por introducir los cambios necesarios, el compromiso que esté

dispuesto a asumir y el amor que le pongan al proceso. Pero también juega un rol central en dicha sensibilización, aquellos que tengan las capacidades para sensibilizar, para adoctrinar, al equipo de dirección.

## **2.- La asignación de los recursos necesarios para la aplicación del Programa.**

Las tipicidades delictivas y conductas antisociales asociadas a la actividad turística, tienen sus características propias, dado a que sus comisores en la mayoría de los casos, dominan la prioridad que el MININT y el estado en general les presta, por tales cuestiones asumen modos de actuar más refinados, que requieren del uso e implementación de las nuevas tecnologías y el uso racional de las mismas.

## **3.- Aplicable preferentemente en los municipios con incidencia del turismo.**

Las acciones que se tendrán en cuenta en este modelo, están dirigidas fundamentalmente a la prevención de hechos contra extranjeros, por lo que estarán asociadas en lo fundamental a los lugares con desarrollo turístico, ganando en necesidad, dado a que su enfrentamiento no está concebido dentro de los sistemas multilíneales de enfrentamiento que posee el MININT. Va dirigido a ganar en prontitud y profesionalidad en el actuar de las fuerzas que lo ejecutan.

## **4.- Necesidad de implicación de los OACE.**

Para el éxito del programa deberá ser necesario, la unidad de acción del MININT con los OACE vinculados a la prevención, la sociedad no podrá tener la percepción de que el enfrentamiento es exclusivo del MININT, sino todo lo contrario, tendrá que percibir que es una lucha de la sociedad por alcanzar niveles de vida superiores, desprovistos de cualquier índice de criminalidad, las acciones que se acometan para que surtan efecto, tienen que tener un carácter intersectorial y buscando un impacto en el futuro.

## **5.- Dominio de la documentación y reglamentos por parte de los ejecutores.**

El dominio de las normas y reglamentos que rectorean el trabajo de enfrentamiento y las metodologías a seguir en cada caso concreto, deben poseer uniformidad, toda vez, que deberán ser dominadas por los factores que



intervienen en el enfrentamiento. Ello posibilitara abreviar los procedimientos y términos de la investigación, así como, permitirá hacer un uso más racional de las facultades que posee cada organismo.

En el caso puntual de Viñales, los directivos y personal que se involucran en la actividad de prevención y enfrentamiento, tiene bien definidas su función y misiones, siendo imprescindible sistematizar su preparación, a fin de que accionen de forma coordinada y se encuentren bien documentados en cuanto a los factores de riesgo que presentan mayor incidencia, dentro de los que se destacan:

- ☐ Jóvenes entre 15 a 25 años asediando a turistas.
- ☐ Personas asiduas visitantes a centros nocturnos.
- ☐ Muchachas que frecuentemente se hospeda en casas de alquiler.
- ☐ Visitantes que deambulan a altas horas de la noche de manera injustificada.

### **3.2 Bases que fundamentan la propuesta de programa estratégico.**

El Programa Estratégico se basa en lo esencial, en la necesidad que se ha interpretado, resultado de los análisis efectuados a la situación que presenta la actividad de prevención en el municipio de Viñales, donde su existencia y puesta en práctica , reduciría las problemáticas hoy existentes, para su confección se tuvo en cuenta los aspectos siguientes:

1. Los resultados de la matriz DAFO, específicamente lo relacionado con las principales debilidades y fortalezas.
2. Las opiniones de especialistas del MININT que se consultaron mediante las encuestas.
3. La discusión y debate con diferentes grupos de especialistas y directivos vinculados a la actividad turística.
4. Los resultados que se obtuvieron de la revisión documental Y de los sistemas operativos del MININT, donde se aprecia una brecha entre los resultados que exhibe el enfrentamiento y el estado deseado para favorecer la actividad turística.

5. La asociación hecha por el autor entre las acciones que se han realizado y los beneficios que se han obtenido.

### **3.3 Elementos estructurales del Programa Estratégico para la prevención de conductas antisociales.**

Las bases teórico conceptual referido en el Capítulo 1, sirven de base para la elaboración del Programa Estratégico que se pretende proponer, el cual esta estructurado de la siguiente manera.

#### **3.3.1 Objetivo Estratégico del Programa.**

Contribuir a la prevención de conductas y actividades delictivas en el municipio de Viñales, con una participación más armónica por parte de los integrantes que participan en su enfrentamiento.

#### **3.3.2 Responsable de su implementación.**

Por designación de los Jefes Provinciales del MININT, los responsables directos de la puesta en práctica del Programa Estratégico en cada municipio, serán los Jefes de MININT Municipales, los que tendrán dentro de sus misiones y designaciones principales, la de garantizar la seguridad del estado y el orden interior en sus municipios, priorizando el enfrentamiento a los hechos contra extranjeros, por la importancia estratégica que implican.

#### **3.3.3 Implicados.**

Para desarrollar el Programa Estratégico que se propone, no solo bastaría con la participación del sub sistema MININT, que claramente tiene bien definida un grupo de responsabilidades en la actividad de prevención, quedando definidos estos actores como internos, será también necesarios los factores externos, con sus funciones bien definidas, los que serán decisivos por el rol que juegan dentro de la sociedad.

Atendiendo a la misión que cumple la unidad municipal del Ministerio del Interior en Viñales, así como el comportamiento del delito y otras conductas antisociales que de una u otra forma afectan el desarrollo turístico local, es importante partir en el Programa Estratégico desde la puesta en práctica del modelo matriz DAFO, involucrando los factores internos y externo en su conjunto, por lo que hay que definir claramente las misiones a cumplir, de que forma se va hacer, responsables, lugar, cómo hacerlo, todo ello para lograr la meta que nos proponemos. (Ver anexo No.6)

Después de analizar los resultados del diagnóstico aplicado, para avalar este trabajo, se ha decidido, desarrollar una propuesta de programa estratégico que recoja una serie de acciones operativas del enfrentamiento, que en su conjunto puedan contribuir a prevenir y disminuir el delito en el municipio de Viñales, en las que se involucren los órganos internos y externos implicados en este proceso.

Los primeros desarrollarán un conjunto de acciones, que permitirán lograr los resultados deseados en aras de la prevención del delito y que son:

#### Factores Externos.

- Organizaciones sociales: cultura, educación y salud.
- Organizaciones políticas y de masas: Comité Municipal del Partido Comunista de Cuba (PCC), Asamblea Municipal del Poder Popular y su Consejo de Administración Municipal (CAM), Comité de Defensa de la Revolución, Asociación de Combatientes de la Revolución Cubana, Federación de Mujeres Cubanas (FMC).
- Organizaciones económicas con mayor incidencia en la prevención: Instituciones del MINTUR, otras empresas de servicios al turismo.

#### Factores Internos.

- Departamento de la Seguridad del Estado.
- Policía Nacional Revolucionaria.
- Órgano de Investigaciones Criminales y Operaciones.

- Cuerpo de Guarda Bosques.
- Identificación y Registro.
- Dirección de Menores.

En correspondencia con las posibilidades de actuación en el enfrentamiento a conductas antisociales, se definieron un grupo de acciones que implican tanto a los factores internos como a los factores externos.

#### **3.3.4 Acciones Estratégicas Generales.**

Las acciones de los implicados por su alcance tienen un fin estratégico y táctico, dentro de las acciones estratégicas se encuentran las siguientes:

- ✓ Mantener el control de la Situación Operativa de la localidad, con la consiguiente alimentación de los sistemas operativos que sirven de soporte al trabajo de enfrentamiento.
- ✓ Desarrollar la actividad preventiva profiláctica de manera oportuna, logrando un ambiente en la localidad participativo y de desarrollo.
- ✓ Priorizar el trabajo de prevención, dentro del sector juventud, donde deberá tener su mayor impacto.
- ✓ Desarrollar de manera progresiva la modernización tecnológica asociada al enfrentamiento, a fin de, optimizar los recursos humanos y garantizar la calidad en los servicios.
- ✓ Lograr en el municipio una cultura participativa en el desarrollo del turismo, donde los pobladores perciban beneficios de manera directa, con la legitimación de empleos, y la reducción del enfrentamiento del MININT en tal dirección.

- **Acciones tácticas en el programa que implican los factores externos:**

1. Realizar un enfrentamiento en sistema, donde funcione el MININT como un “Corral”, como lo califico el Coronel Pérez Fernández, Inspector del Ministro, o sea, todos los integrantes de los Órganos Operativos, deben de tributar información al sistema.
2. El funcionamiento de las diferentes comisiones y eventos a nivel de MININT municipal.
3. Levantamiento, actualización del potencial delictivo y las PIPP y la realización de un fichaje de éstos, que incluya un conversatorio profiláctico, preventivo con la presencia de la Fiscalía, Tribunales, CDR, FMC, donde se les explica las consecuencias legales de este trabajo.
4. Realización, de conjunto con el CITMA y el Parque Nacional, de reunión profiláctica con los comisores de actividades ilegales como: escaladores ilegales.
5. El levantamiento de los desvinculados del trabajo y el accionar del área de trabajo comunitario de conjunto con el Órgano del Trabajo, para lograr reinsertarlo en la sociedad y buscarle un vínculo laboral.
6. Realizar visitas de conjunto con los CDR, FMC, PCC, Gobierno a los elementos priorizados que se dedican a ofertar comidas clandestinas (Paladares) a los turistas y controlar su respuesta de forma sistemática.
7. La realización de operativos y cierres en horario nocturno, de conjunto con el DTI Provincial (Unidad de Lacras), tanto en los centros nocturnos como en la zona de montaña para el caso de los senderistas ilegales.
- 8 La relación PNR - CDR en la organización de patrullas para revisar y activar la guardia cederista, con la presencia de un agente del orden para ello ha sido una medida eficiente, lo que ha traído como consecuencia una reducción de la actividad delictiva, sobre los hechos contra extranjeros.

- 9 La citación y conversación profiláctica con los propietarios y/o familiares de los dueños de autos, motos, que son conducidos por elementos sin licencia de conducción.
10. La conversación y explicación a todos los familiares de los detenidos, sobre la situación legal de estos y las consecuencias.
11. La realización de reuniones con los arrendatarios de conjunto con la Vivienda, el Gobierno y el PCC, con la participación de la DTI, Inmigración y Antidrogas, para realizar conversatorios sobre las ilegalidades y darles preparación en materia de droga.
12. El uso del CAN de droga una vez concluida las actividades en los centros nocturnos y en las casas de alquiler con indicios, así como en el parque de forma profiláctica.
13. La actualización del CUBAFIS criminal con las decas de las personas de interés operativo (PIO) y potenciales que se controlan.
14. La estimulación moral y material de los combatientes por sus resultados en el trabajo en matutinos especiales y reuniones.
15. El ejemplo personal de los Jefes y miembros del Consejo de dirección en las actividades de enfrentamiento.
16. El colegio de las informaciones y la toma de decisiones en equipos de trabajo.
17. La participación de un miembro del Consejo de dirección en los hechos que ocurran.

Estas tres últimas ideas, en conjunto con el resto de las medidas en sistema, permitirán elevar el Trabajo Político Ideológico de los combatientes y la preparación de las tareas antes de cumplirlas, lo cual unido a otras tareas de dirección contribuyen a lograr un impacto positivo en la población, incluso esto lleva a que la población denuncie más los hechos que ocurren, ya que hay una mayor respuesta oportuna por el MININT.

Es importante destacar que de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación sobre el accionar de las Casas de Renta, en cuanto a su incidencia en las conductas antisociales y delictivas, no se han podido incluir en los factores externos que en la actualidad participan activamente en el enfrentamiento, ya que su conducta actual está dentro de las que se consideran objeto de interés para el accionar del programa. En un futuro de nuestro modelo de desarrollo económico y social y de cambios en la institucionalización de estas actividades de hospedaje y servicios al turismo, se podría reconsiderar esta posición.

- **Acciones Tácticas en el programa que implican los factores internos:**

Atendiendo a la labor que debe realizar cada órgano o especialidad que integra el MININT municipal se pondrán en práctica un grupo de acciones encaminadas a reducir el delito en la localidad, siendo ellas las que a continuación detallamos:

#### **ORGANO CONTRA INTELIGENCIA**

1. Orientar a los sistemas de descubrimiento público y secreto a la detección de indicios de actividad enemiga y delictiva Común:  
  
Detectar búsqueda y obtención de información por parte de extranjeros.  
  
Indicios de actividad terrorista.  
  
Indicios de tráfico y consumo de drogas.  
  
Indicios de corrupción.
2. Orientar a los grupos de P/C ubicados en el área de carpeta, detectar a aquellos nacionales que se hospeden de forma reiterada en las instalaciones hoteleras con diferentes extranjeros (Posibles jineteras y asediantes del turismo).
3. Orientar a los sistemas de descubrimiento, detectar asediantes al turismo, que desarrollan su actividad en las instalaciones turísticas y sus alrededores.

4. Instruir al personal de carpeta de los hoteles, para que informen a la CI, la presencia en instalaciones turísticas de extranjeros de países de riesgo, diplomáticos y prensa extranjera.
5. Obtener fuentes en la central de reservas, que nos permitan conocer la reserva de turistas de nacionalidades de riesgo, con anterioridad a la llegada a las instalaciones.
6. Realizar profilaxis generales públicas, a los trabajadores de los centros atendidos, con la presencia de los diferentes factores del MININT. (CI, DTI, PNR, SIE).
7. Realizar estudio de causas y condiciones, que puedan contribuir a la realización de actividades de carácter CR y delictivas comunes.
8. Influir sobre la administración, para establecer un libro donde se controlen las principales incidencias e indicios de actividad con la presencia de extranjero o sobre estos.
9. Realizar modelaciones y ejercicios prácticos en las instalaciones turísticas, para comprobar el grado de preparación y respuesta de los sistemas de descubrimiento en el enfrentamiento a las actividades que se puedan desarrollar.

#### **DTI:**

1. incrementar el control operativo de las personas que se desplazan a partir de coordinaciones de trabajo y cooperación con los municipios colindantes **(Pinar del Río, San Luís y San Juan)**, así como otras Provincias **(Ciudad Habana, Camaguey, Ciego de Ávila y Matanzas)** a partir de los antecedentes históricos de los hechos.
2. Incrementar las posiciones secretas dentro de la delincuencia que se desplaza, realizando un Mayor Uso de la Técnica Operativa Secreta en todas sus modalidades, Utilizar la Brigada Anticriminal en Actividades de Penetración y Corte de actividades Delictivas.



3. Incrementar las posiciones de descubrimiento tanto públicas como secretas en los centros turísticos (Los **Jazmines**, **La Ermita**, **Rancho San Vicente**, **Palenque Cimarrón**, **Cueva del Indio**, Mural de La Prehistoria y otras, así como puntos de venta y centros Nocturnos con vista a preparar estas fuentes para dar seguimiento visual a nacionales que se interesen por extranjeros y otras cuestiones de interés para nuestro órgano.
4. Incrementar la coordinación y Cooperación con los sistemas de Protección del Municipio SEPSA y SEPCAP en relación a los hechos, realizando actividades de preparación a estas fuerzas.
5. Lograr identificar el Potencial Delictivo que se mueve en el Municipio vinculado a los extranjeros, fichando y fotografiando a estos definiendo sus categorías (Asediantes, Boteros, Senderistas, dueños de casas de Arrendamiento de interés de la DTI, Traficantes de Tabaco y otros productos, Proxenetas y Prostitutas). Realizando reclutamientos de agentes y otras categorías de Colaboradores.
6. Incrementar el trabajo de vigilancia y patrullaje, sobre la población flotante en horario nocturno sobre las calles Camilo Cienfuegos y Rafael Trejo, de igual forma en los Centros Turísticos, Casas de Renta y Vías de acceso al Municipio que son carretera Pinar-Viñales, carretera La Palma-Viñales y Carretera Minas-Viñales.
7. Incentivar a las organizaciones de masas como los CDR, FMC, ACRC a garantizar una mayor vigilancia revolucionaria a nivel de cuadra.
8. Hacer un uso más eficiente de las posibilidades operativas que brindan los sistemas automatizados y sus bases de datos.
9. Trabajar los hechos con agresividad y rapidez empleando la mayor cantidad de fuerzas y medios en el primer ataque a partir de las características de los extranjeros que nos visitan y el tiempo.

10. Fortalecer el trabajo político ideológico con las fuerzas ante la eventualidad, garantizando el estudio de las indicaciones que al respecto se han emitido por la Sección Política y Jefatura del Minint.
11. Realizar reajustes en la planificación anual, previendo incrementos de posiciones de descubrimiento en instalaciones turísticas, casas de arrendamiento, transporte de renta y en las comunicaciones, así como otras relacionadas con el control del PIO en los consejos populares de la provincia.
12. Adecuar el Plan para la protección y enfrentamiento, a los hechos cometidos por o contra extranjeros, con medidas y los medios necesarios que garanticen el control operativo de la situación.
13. Consolidar la cohesión del sistema ministerial de enfrentamiento, con el resto de los demás factores sociales (MINED, CDR, FMC, UJC, FEEM, FEU) que participan, logrando la integración de los sistemas de descubrimiento (DTI - BAC - PNR- SEPSA - Protección-Inmigración), para ampliar el descubrimiento y la prevención.
14. Sistematizar la utilización del Sistema de Acción Integral en el 100% de los casos que se trabajan, en busca de una mejor caracterización y conocimiento de las personas involucradas en actividades de asedio al turismo y prostitución.
15. Fortalecer la efectividad del trabajo de descubrimiento, con los colaboradores secretos, en la penetración de los PIO y ambientes de interés vinculados con el asedio al turismo, priorizando en casas de arrendamiento, Instalaciones Hoteleras y centros nocturnos, así como los transportistas particulares que facilitan el comercio carnal. Introducción en el CUBAFI del 100% del PIO que se controla por estas actividades.
16. Incrementar con la Brigada Anti-Criminal y la PNR, modelaciones y operativos de hostigamiento en las zonas de concentración de la prostitución.

17. Consolidar el grupo de oficiales encubiertos para labor de penetración en ambientes delictivos complejos de la provincia y centros de afluencia de turistas.
18. Continuar con el trabajo iniciado en hoteles y casas de arrendamiento de Viñales, de conjunto con los factores Gerencia- DTI- PNR- SEPSA - Protección - Inmigración, para evaluar las posibilidades de montaje de alarmas, cajas fuerte y video - vigilancia, así como evaluar causas y condiciones en estos lugares, extendiendo el mismo al resto de los municipios.
19. Mantener las coordinaciones con la Fiscalía para la imposición de medidas cautelares y solicitud de sanciones privativas de libertad, a partir de los elementos de prueba existentes, la aplicación del Decreto Ley 232 a las viviendas y vehículos vinculados directamente en estas actividades.
20. Actualizar levantamiento en los centros educacionales y zonas residenciales, con el objetivo de identificar jóvenes con riesgo a vincularse a los extranjeros para ejercer la prostitución.
21. Realizar cortes evaluativos mensuales con informe sobre el cumplimiento de las medidas de sostenimiento previstas en el Plan.

**PNR:**

1. Fortalecer la integración y coordinación entre los órganos que conforman el Sistema de Enfrentamiento Territorial a nivel de Consejo Popular, a fin de que el Subsistema MININT constituya un mecanismo efectivo para enfrentar y alertar al Mando Superior, ante posibles cambios en la situación operativa.
2. Elevar el control de los mecanismos establecidos, para la obtención y tramitación oportuna de las informaciones operativas captadas a través de los sistemas de descubrimientos del Jefe de Sector, de conjunto con el oficial operativo del consejo popular de la DTI, CI y droga.

3. Garantizar el 100% de nivel de completamiento de fuerzas y medios en el municipio de Viñales.
4. Concluir la ejecución del proyecto “La Estación de Policía y el Servicio en La Comunidad”, en la provincia priorizando inmediatamente Viñales, como vía importante para consolidar mecanismos de integración para la prevención y el enfrentamiento, que incluye la organización y ejecución del Sistema Integrado de Vigilancia y Protección.
5. Incrementar el control de los autos de turismo por las diferentes vías y carreteras protegidas por el sistema de vigilancia y patrullaje (Policía Carretera, Tránsito y Patrullas), haciendo uso de las tecnologías existentes en los puntos de control de la provincia.
6. Controlar la totalidad y frecuencia de los vehículos TUR que entran a al municipio, haciendo énfasis en la identificación de todo aquel ciudadano cubano que viaje de acompañante.
7. Incrementar las medidas de enfrentamiento diseñadas para las conductas de prostitución, asedio al turista, promoción ilegal de productos y servicios, mendicidad y otras de corte similar. Elevar la determinación de ciudadanos vinculados al delito de proxenetismo.
8. Controlar como PIPP al 100% de los detectados ejerciendo la prostitución (masculina y femenina) y el asedio al turismo.
9. Priorizar el mejoramiento de las condiciones de trabajo en los Cuerpos de Guardia y áreas de Carpetas de las Estaciones PNR con mayor impacto en el desarrollo de estas medidas.
10. Reforzar la captura de Personas Objeto de Búsqueda, particularmente los comisores de delitos priorizados. Ser oportunos en la circulación operativa de nacionales, cubanos residentes en el exterior y extranjeros, para su prohibición de salida o entrada al país.

11. Continuar perfeccionando el trabajo de la Unidad Provincial de Patrullas, como fuerza esencial para el enfrentamiento público al delito, las ilegalidades y las indisciplinas sociales.
12. Continuar cumpliendo las prioridades en materia vial, de señalización y semaforización. Asegurar un adecuado funcionamiento del cobro de multas de tránsito a extranjeros.
13. Fortalecer la cooperación, el intercambio informativo con acciones concretas ante cada problemática que se conozca, con el Gobierno y el Sistema de Prevención y Atención Social. Además, alertar oportunamente al Partido sobre situaciones que vayan surgiendo.
14. Realizar preparación especializada y político - ideológica de las fuerzas, priorizando el idioma de ingles. El trabajo hombre a hombre debe garantizar, que cada combatiente actúe en cada momento en correspondencia con los principios éticos de los miembros del MININT.

**CIM:**

1. Establecer actas de coordinación y cooperación.
2. Intercambiar intereses Operativos sobre personas y centros de interés para ambos órganos.
3. Detección de intereses sobre lugares de interés para la defensa por parte de extranjeros.
4. Apoyo en el cumplimiento de medidas sobre extranjeros en centros de Gaviota.
5. Control de PIO de la CIM, que laboran en los centros atendidos por nuestro órgano.

**SEPSA:**

1. Apoyo en el control de turistas y nacionales que sean de interés.
2. Instrucción del personal en indicios de ASE.

3. Apoyo a la detección y enfrentamiento de elementos asediando al turismo, jineteras.
4. Comunicar la presencia de diplomáticos en las instalaciones, logrando su control.
5. Detección de indicios de actividad de corrupción y desvío de recursos.

#### **GUARDAFRONTERA:**

1. Actualizar la tabla de indicios sobre las embarcaciones de interés operativo vinculadas al narcotráfico, terrorismo y tráfico ilegal de personas.
2. Fortalecer la actividad de despacho y sondeo en las marinas internacionales y puntos náuticos, sobre las embarcaciones procedentes de los países de riesgo.
3. Intensificar el intercambio informativo con las demás autoridades públicas portuarias, sobre la entrada de embarcaciones procedentes del exterior.
4. Incrementar los controles marítimos- portuarios en los horarios diurnos y nocturnos con fuerzas de inspectores y funcionarios de control marítimo portuario.

#### **INMIGRACIÓN**

##### **Por la Frontera Marítima.**

1. Realizar un exhaustivo control de identificación y despacho, con una introducción en el sistema de entrada/salida de forma inmediata, evitando la entrada de las personas circuladas.
2. Efectuar los controles de estancia a los que se hospeden en las habitaciones en las marinas.
3. Hacer los controles migratorios a las embarcaciones que arriben en bogueo por las marinas o procedentes del exterior.

**En la profundidad.**

1. Controlar en las instalaciones del Mintur (hoteles) los registros de los extranjeros y cubanos residentes en el exterior, que se hospeden en esas instalaciones.
2. Analizar cada dos meses la entrada de extranjeros y violadores de términos y condiciones de estancia.
3. Preparar a los funcionarios de relaciones internacionales de los Organismos de la Administración Central del Estado, para el Control a la masa de extranjeros.

**ANTIDROGAS**

1. Fortalecer la preparación del Sistema Ministerial de Enfrentamiento, sobre los posibles indicios de actividad de drogas en los eslabones fundamentales de la cadena delictiva.
2. Incrementar y fortalecer los niveles de descubrimiento en el sistema de turismo y huésped casero.
3. Mantener de manera priorizada la atención especializada de nuestra sección al municipio Viñales.
4. Designar un oficial para la atención de casos priorizados y sectores especializados.

**GUARDABOSQUES**

1. Elevar el aporte informativo, a través de la correcta orientación de sus efectivos.
2. organizar el sistema en los senderos de interés para los turistas, a fin de detectar la realización de actividades sobre estos.

## **ORGANO INVESTIGACIÓN CRIMINAL Y OPERACIONES.**

1. Incrementar el aporte de forma oportuna a los órganos de enfrentamiento en lo relacionado con informaciones obtenidas por Interrogatorios, de forma tal que permitan una mejor modelación y direccionamiento del trabajo hacia estos hechos.
2. Lograr oportunamente el asesoramiento y corte de los Expedientes de Forma de Actividad que se tramiten por el Órgano Operativo, buscando un ágil enfrentamiento a estos hechos.
3. Mantener activo en cada territorio celda especiales con vistas a posibles detenciones de extranjeros, así como trasladar a la Unidad Provincial aquellos que puedan estar vinculado a actividades sospechosas, o que sean autores de delitos connotados.
4. Cada vez que ocurra un hecho contra o por extranjeros, debe participar la guardia operativa completa con un Jefe al frente.
5. Informar de la ocurrencia del hecho automáticamente al Centro de Dirección Provincial.
6. Realizar una valoración mensual donde se analice el comportamiento del plan.

## **PROTECCION**

1. Certificar si se cumplen con las medidas de seguridad en lugares vulnerables para la realización de actividades enemigas y delictivas.
2. Estudio de causas y condiciones, que posibiliten la realización de actividades enemigas y delictivas.
3. Determinar confiabilidad de los centros atendidos en relación a la protección.
4. Realizar estudios de seguridad de conjunto con la CI, PNR, PCI, DTI, Protección y SEPSA en el polo turístico Viñales, para determinar riesgos y vulnerabilidades que pueden favorecer hechos contra extranjeros.



5. Desarrollar evento con los propietarios de casas de huéspedes Municipio Viñales, para imponerlos de sus responsabilidades en cuanto a la protección de extranjeros, así como para brindarles ofertas de medios técnicos de seguridad.
6. Puntualización de los planes de seguridad y protección, para evaluar sus niveles de efectividad en correspondencia con la situación operativa de los objetivos.
7. Comprobación mediante inspecciones, la efectividad de las medidas adoptadas para el enfrentamiento al delito en todas sus manifestaciones y posible ocurrencia de hechos contra extranjeros.
8. En coordinación con la CI, realizar modelaciones para comprobar en la práctica la efectividad de la aplicación de los planes de enfrentamiento a las acciones de corte terrorista del enemigo.
9. Realizar evaluaciones mensuales, de conjunto con SEPSA, con el objetivo de evaluar la efectividad de las medidas de protección adoptadas en centros turísticos.
10. Se proveen también la ejecución de actividades de control como función básica en el proceso de dirección de las jefaturas municipales entre las que se destacan:

Además de estas medidas, se ha hecho necesario establecer una Metodología, que permita uniformar las acciones a realizar durante la investigación en el lugar de los hechos. (Anexo No 8)

### **3.4 Factores críticos para la evaluación del Programa Estratégico.**

Para la evaluación del Programa es preciso recordar indicadores que rigen su comportamiento, como es que su principal parámetro es la eficiencia y requiere

pensar en forma racionalizada descompuesta y articulada respecto a las estrategias a implementar, con el fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y de preferencias, que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea medir los resultados del programa a partir de la incidencia en la eficacia y eficiencia. Para ello se consideró que fundamentalmente deben tenerse en cuenta tres indicadores:

- Satisfacción del cliente.
- Auditoria de la calidad.
- Revisión permanente del Programa Estratégico.

- **SATISFACCION DEL CLIENTE:**

Su evaluación estará dada, en la satisfacción de los directivos y los habitantes de la localidad, lo que será monitoreado de manera continua a través de los sistemas de controles y atención a la ciudadanía establecidos en el MININT, así como por las opiniones del pueblo que se reciben por las organizaciones políticas y de masas. Ello permitirá un proceso de mejora continua y de corrección de las acciones de mayor o menor impacto.

- **AUDITORIA DE LA CALIDAD:**

La puesta en práctica del programa, requiere de un constante control y auditoria, que se ejecutara por los mecanismos existentes tanto en los factores internos como externos, debiendo dirigirse estas acciones con mayor sistematicidad a las siguientes áreas o esferas:

- ✓ Comportamiento de las incidencias dentro del sector juventud y las acciones que en este sentido se realizan por los OACE.
- ✓ Situación que presenta el comportamiento de los desempleados o desvinculados laboralmente.

- ✓ Control que se posee sobre los egresados de los centros penitenciarios o centros de aseguradas, así como, sobre las controladas como de interés operativo.
- ✓ Reglamentación y control de las medidas de seguridad y protección en las instalaciones hoteleras y Sistemas de Huésped Caseros.
- ✓ Cumplimiento por parte del MININT de las metodologías que se proponen para la investigación a los hechos contra extranjeros.
- ✓ Acciones de carácter preventivo que se efectúan de conjunto con el entorno, con un carácter proactivo y atemperado a las circunstancias actuales.

- **REVISION PERMANENTE DEL PROGRAMA ESTRATEGICO:**

El Programa al igual que la planificación tiene el carácter de flexibilidad, lo que permite sea necesario, evaluar constantemente la situación económica, política y social y en correspondencia con ello hacer los reajustes necesarios, lo que permitirá garantizar que sea un proceso de mejoras continuas.

### **3.5 Resultados parciales obtenidos con la puesta en práctica de este programa estratégico.**

Durante el año 2009 la incidencia delictiva Contra Extranjeros en el municipio se incrementó notablemente , ocurriendo en instalaciones Hoteleras (Jazmines y San Vicente), en casas del SHC, y en la vía pública, siendo los Consejos Populares de Viñales, Jazmines y San Vicente los mas afectados. La determinación de estos hechos alcanzo el 50.0%.

A partir de la puesta en práctica de un plan de medidas que comprendían principalmente acciones de contención del delito, y de enfrentamiento, pasando ha realizar acciones más agresivas con los principales potenciales y categorías de personas vinculadas al delito:

Se efectuó una reunión profiláctica con 22 escaladores ilegales, de conjunto con el Jefe de Sector, el CITMA y El Parque Nacional, algunos de ellos fueron advertidos oficialmente por acceder con turistas a áreas protegidas por el CITMA, violándose lo establecido, lo cual ha provocado hechos de hurto y otros.

De conjunto con el Órgano del trabajo, se actuó sobre 6314 personas sin vínculo laboral, donde después de realizar un proceso de decantación de los que se encuentran limitados físicos, con trastornos de conductas y las amas de casas con mas de 10 años sin trabajar, se quedo dicha cifra en 603, de los cuales debido al accionar del MININT se han reinsertado 137.

Esto ha permitido lograr de forma progresiva insertar a determinadas personas en actividades de corte legal y haciéndolas desistir de las ilegalidades en las cuales se encontraban.

Esta experiencia hay que generalizarla a otras zonas como la Carretera la Ermita y el Cementerio, donde existen estos elementos.

Como parte de las medidas concebidas dentro del programa estratégico se han mantenido los operativos conjuntos en los centros nocturnos y en los senderos de montañas, actuándose hasta el mes de mayo contra 251 personas, de éstas 91 por asedio al turismo, 13 por Actividad Económica Ilícita, 13 por la actividad de escalar ilegalmente en áreas protegidas por el CITMA, 35 por vagancia habitual, 6 por conducir sin licencia, 5 por consumo de drogas y sustancias psicotrópicas y las restantes 88 por otros motivos, fundamentalmente alteración del Orden, relación con elementos antisociales, juego al prohibido entre otros.

Por municipios los de mayor incidencia son: Viñales con 206, Pinar del Río 22, Ciudad Habana y Minas 5 c/u, Consolación del Sur y La Palma 3 cada uno, San Luís, Bahía Honda, Los Palacios y Granma 1.

Se organizó un fichaje con 25 elementos del municipio que se tenían informaciones de las diferentes actividades delictivas e ilegalidades, entre las que se destacan asediantes, caballistas, senderistas ilegales, otros que ofertan comidas ilegales,

consumidores de droga, donde hubo intervenciones de los compañeros de los tribunales, la Fiscalía, CDR, FMC y el MININT y después se realizaron advertencias oficiales, tomas de decas, fotos, etc.

Esta acción se trabaja para su generalización en todos los Consejos Populares, por los efectos e impacto positivo en la población.

A partir de las indisciplinas sociales e ilegalidades que se venían presentando en la llegada del ómnibus de Vía Azul, por parte de arrendatarios, se decidió por la Dirección Municipal de La Vivienda, el Gobierno y el MININT realizar una reunión con estos, donde se trataron el tema de las ilegalidades, se les impartió preparación en materia de droga e inmigración, así como se evaluó el tema de la guagua, donde se les iba a dar seguimiento de conjunto con los inspectores integrales y la presencia policíaca diariamente, reduciéndose estas indisciplinas y provocando un impacto positivo en la población.

A partir de un trabajo profiláctico preventivo desarrollado por el sistema MININT y de conjunto con los factores del entorno, se logro incorporar 357 jóvenes que se encontraban desvinculados del estudio y el trabajo de un total de 570 para un 62%. Además, refieren los administrativos de los centros nocturnos, que ha existido una disminución en cuanto a la presencia de elementos inescrupulosos asediando al turismo que complejizaban la situación, los que disminuyeron considerablemente y se aprecia un ambiente mas sano y natural como al que ellos aspiran a que se mantenga.

Se actualizaron los planes de enfrentamiento de los delitos contra extranjeros, con acciones conjuntas entre todos los factores del sistema MININT.

Se realizó fichaje de todos los Boteros ilegales y del 100% del Sistema Huésped Casero, siendo determinadas las prioridades de enfrentamiento por parte de los órganos operativos.

Se habilitaron (3) carpetas de trabajo para el control de Jineteros, Prostitutas, senderistas y boteros que inciden en el municipio. Realizándose el fichaje de cada

uno de estos, Depurando igualmente el ámbito de atención, todo lo cual posibilitó un mejor conocimiento de este potencial y control de estos.

En todos los casos de conducción sin licencia que se detectan, inicialmente se les notifica, se conducen a la Unidad y posteriormente se advierten oficialmente y se mandan a buscar la familia y el propietario del vehículo, se le advierte de la violación y se retiran, de reincidir en la misma actividad se procede a procesar por desobediencia. Esto unido al acercamiento de los trámites de licencias de conducción al municipio ha mantenido en perfiles bajos esta ilegalidad o violación.

Todos los Órganos operativos han actualizado, de conjunto con el CIRP, la base de datos del CUBAFI criminal, para realizar cotejos con los hechos que ya tienen huellas y están introducidos, lo cual revierte beneficios para el esclarecimiento.

Se fortalecieron las relaciones de trabajo con el Dpto. Nacional de Lacras, con la especialidad provincial y otras provincias a partir del desplazamiento del Potencial desde otras provincias hasta el Polo Turístico.

Se realizó sección de Trabajo con más de (40) ciudadanos vinculados a las actividades de asedio al Turismo, Prostitución, Proxenetismo, Senderismo ilegal en el consejo popular más afectados (Viñales), con la toma de decas, fotos, y advertencias oficiales.

La utilización de la TOS, principalmente en la documentación y corte de expedientes operativos así como el trabajo preventivo en el Municipio, fueron aplicadas en (26) ocasiones, aplicándose: (2) KF, (3) KM, (21) KT, y (1) Aplicación química operativa, además se utilizó la BAC en más de 10 ocasiones: en el fichaje de boteros, 6 modelaciones en centros turísticos a prostitutas y proxenetas.

Se trabajó en el fortalecimiento de la Base operativa, principalmente en lugares de concentración de personas y hechos, reclutando 4 agentes de penetración, 26 activos y 3 F/H.

Inicialmente se aprecia en los directivos de instalaciones hoteleras falta de confianza y seguridad por el constante asedio de personas nacionales de mala conducta,

cuestiones que se revierten posteriores a la implementación de medidas prácticas como parte del trabajo que de forma gradual se fue realizando.

Es menester por su importancia argumentar que a partir de las acciones realizadas por el sistema MININT se han obtenido logros en cuanto a contención del delito y el aumento del esclarecimiento, viéndose un avance progresivo del municipio, al lograrse frenar la incidencia del delito y aumentar la respuesta de los hechos contra extranjeros. Durante el año 2010 solo han ocurrido 7 hechos, todos esclarecidos.

## CONCLUSIONES

Después de haber profundizado en nuestro estudio sobre la forma más viable de llevar a cabo una propuesta de programa estratégico para la prevención de conductas que afectan el desarrollo turístico en el municipio de viñales, consideramos que:

- Para lograr el objetivo general propuesto en nuestra investigación se hace necesario tener presente que la planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.
- Existen vulnerabilidades en el enfrentamiento a las tipicidades delictivas y conductas que afectan el desarrollo turístico, dado en lo esencial, a la falta de integralidad de los subsistema MININT y del entorno en la prevención de estas manifestaciones, los cuales, aún cuando poseen estrategias que en algún modo coinciden en el enfrentamiento, carecen del dinamismo, ofensividad y sistematicidad requerida para convertir las deficiencias que hoy existen en el entorno, en fortalezas que contribuyan a un mejor desempeño del sector.
- Quedó determinado que una dirección de trabajo importante lo constituye, el empleo del potencial humano que existe en la localidad, a fin de ampliar las opciones de los visitantes, las cuales hoy son reducidas y no permiten una vinculación como se desea del personal oriundo del municipio, esto ha traído consigo una de las principales contradicciones del enfrentamiento actual del MININT y las realidades socio-políticas y culturales de la localidad.
- Dentro de la estrategia diseñada se encuentran las vinculadas a combatir los delitos y conductas priorizadas, que repercuten en el desarrollo turístico local, apreciándose la necesidad de reforzar los sistemas del MININT, tanto en el orden técnico como humano, a fin de que permitan una temprana detección y a la vez transpirar la tranquilidad requerida para los visitantes, ello implica



una eficiente preparación del personal, determinación de las vulnerabilidades y desarrollo de una estrategia para su solución, perfeccionamiento de los sistemas de descubrimiento públicos y secretos y una mayor concientización en las organizaciones políticas, de masas y población general en la lucha de conductas como la prostitución, asedio, las que consideramos base para el inicio de otras tipicidades de mayor envergadura.

- La propuesta de programa estratégico contribuirá a la prevención de las conductas que afectan el desarrollo turístico en el municipio Viñales, la cual se aborda con la óptica de integrar a las diferentes especialidades del subsistema MININT que inciden en el enfrentamiento con el resto de los factores de la sociedad.
- De igual forma concebimos que el papel del Minint dentro de la sociedad debe ser más participativo contribuyendo con los programas y obras que en el entorno se realicen acercándolos cada vez más al proyecto de desarrollo local con acciones prácticas, lo que debe de estar unido al aumento de actividades culturales y recreativas del personal para elevar su preparación.

## RECOMENDACIONES

- 1.-Implementar en la estrategia general del municipio, la propuesta de Programa Estratégico elaborado en esta tesis, para que el MININT y los OACE, como máximas autoridades responsable de la prevención, logren la necesaria integración y sinergia de todos los implicados en su puesta en práctica.
- 2.-Generalizar en el Consejo de la Administración del municipio Viñales, las cuestiones públicas derivadas de la investigación acerca de las debilidades existentes en el sistema del entorno, así como las posibles propuestas de solución.
- 3.-Establecer reuniones mensuales con los diferentes organismos del entorno, con vista a evaluar el trabajo desarrollado por éstos en la prevención y enfrentamiento al delito.
- 4.-Proponer a la Jefatura del MININT en nuestra provincia, la generalización del Programa elaborado en los municipios con afectaciones del turismo, así como, los resultados obtenidos estudiarlos a nivel del Consejo de Dirección ampliado de nuestra institución.
- 5.-Desarrollar estudios investigativos acerca de cómo repercute en la comunicad la implementación del programa de prevención y el impacto de las medidas proyectadas, a fin de realizar los reajustes necesarios.

## **Bibliografía**

- Acevedo, M.** (1980). Geografía Física de Cuba. Tomo I. La Habana, Cuba.
- Acle, Tomasini. A.** (1994). Planeación estratégica y control total de calidad. - - 5. ed. - - México D. F.: Editorial Grijalbo S. A. - - p. 50- 73
- Amador Posadas, F.** Planeación Estratégica. Apuntes de administración. [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacionestrategica/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default.asp). (Leído el 20 de Enero 2009)
- Ansoff, H.I. 1965.** *Corporate Strategy*. New York, NY: McGraw Hill.
- Asociación de Estados del Caribe.** (2001). Indicadores de sostenibilidad.
- Asociación de Estados del Caribe.** (2001). Indicadores de sostenibilidad.
- Bifani, P.** (1993). Desarrollo sostenible, población y pobreza: Algunas reflexiones conceptuales. En: Educación y Universidad. Universidad de Guadalajara. México.
- Bigné, J. E. y otros.** (2000). Marketing de destinos turísticos: análisis y Estrategias de desarrollo. Editorial ESIC. Madrid.
- Bounds, Greg. 1994.** *Beyond Total Quality Management. Toward The Emerging Paradigm*, U.S.A. Edit Mc Graw Hill Series Management..
- Camargo Toribio, I. A.** (2003). Aportaciones metodológicas para la introducción del turismo rural en la República de Cuba. Estudio de caso: zona turística de Viñales. Pinar del Río. 320 h. Tesis (en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Geográficas). Universidad de Alicante.
- Camargo Toribio, I. A. y Ortiz Ordaz F.** (2006). Propuesta metodológica para la introducción del turismo rural en la República de Cuba. Estudio de caso: Zona turística de Viñales. En: Reflections on Local Economies and solidary Socio-Economic Development. Quaderno n. 4. Università Degli Studi di Roma "La Sapienza".Roma.
- Camargo Toribio, I. A., Monreal Mengual, LI. y Ortiz Ordaz F.** (2006). Análisis de las preferencias de los clientes en la Zona de Viñales (República de Cuba)

para la práctica del turismo. En: Memorias del VI Congreso Nacional Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Escuela Universitaria de Turismo. Universidad de Málaga, España.

**Chandler, Alfred D., Jr.** 1962/1998, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

**Crosby, A. y Moreda, A.** (1996). *Elementos básicos para un turismo sostenible en las áreas naturales*. Madrid, España. Editorial Centro Europeo de Formación Ambiental y Turística (CEFAT). 141 p.

**Del Carmen, R.** Fundamentos para la planeación del turismo sustentable, hacia el desarrollo local. Universidad Autónoma del Estado de México. <http://www.uaemex.mx/plin/psus/rev2/b04.html>. (Leído 10 feb 09)

**Delgado, C. E.** (1990). *La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor*. Informe. U.S.B., Caracas.

**Díaz Gispert, L. I.** Turismo Sostenible: Un reto del nuevo milenio. [www.monografias.com/trabajos17/turismo-sostenible/turismosostenible.shtml](http://www.monografias.com/trabajos17/turismo-sostenible/turismosostenible.shtml). (Leído 29 de En. 09)

**Díaz Llorca, C.** (2006). *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones: Un enfoque paso a paso para directivos y consultores*. Serie Management. Edit. Balcón. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo, Ciudad de la Habana.

Editorial Pueblo y Educación. 313 p.

**Frers, C.** (2004). *El Ambiente Como Componente Básico del Turismo*. El Turismo sustentable. [http://www.ambiente-ecologico.com/ediciones/2004/088\\_01.2004/088\\_Columnistas\\_CristianFrers.php3](http://www.ambiente-ecologico.com/ediciones/2004/088_01.2004/088_Columnistas_CristianFrers.php3). (leído 10 feb 09)

**Grosse, Robert y Duane, Kujawa.** 1992. *International Business, Theory and managerial applications*. U.S.A., Irwin (second edition),.

**Martí, J.** (1975). *Obras Completas*, T 8. Ed. de Ciencias Sociales. La Habana.

- Medina, N. y Santamarina, J.** (2004). Turismo de naturaleza en Cuba. Ed:Nomos S. A. Colombia.
- Menguzzato Boulart, M. Renao. JJ** (1991). La dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management. 427 Pág.
- Ortiz Ordaz, F y Camargo Toribio, I. A.** (2006). Diagnóstico acerca de la Cultura Turística para la Sustentabilidad en los directivos de la zona de Viñales. En: Revista Economía y Desarrollo, Facultad de Economía de la Universidad de la Habana. Número Especial. La Habana, Cuba.
- Resource. Pretince Hall, N. J.,** 1988, 245 p. Citado por Ponjuán Dante, G. Gerencia de Información en las Organizaciones. Curso Nacional. La Habana, Cuba, ROINFO, 6-10 de mayo de 1996. Notas de clase.
- Sallenave Jean Paul.** 1991. Gerencia y planeación estratégica. Grupo editorial Norma.

## **Glosario de términos.**

**Planeamiento estratégico:** Constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con ella se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

**Jefaturas Municipales:** Es aquella persona que está a cargo de una organización, unidad o dispositivos organizativos que integran su estructura de dirección a nivel de municipio.

**Municipio:** Sociedad local, con personalidad jurídica a todos los efectos legales, organizada políticamente por la ley, en una extensión territorial determinada por necesarias relaciones económicas y sociales de su población, y con capacidad para satisfacer las necesidades mínimas locales.

**Delito:** Acción u omisión socialmente peligrosa prohibida por la ley bajo la conminación de una sanción penal.

**Conductas peligrosas o antisociales:** El que quebranta habitualmente las reglas de convivencia social mediante actos de violencia o por otros actos provocadores viola derechos de los demás o por su comportamiento en general daña las reglas de convivencia o perturba el orden de la comunidad o vive como un parásito social del trabajo ajeno o explota vicios socialmente reprobables.

**Documentos rectores:** son las órdenes, indicaciones, regulaciones, y otros, emitidos por los niveles facultados sobre la nueva estructura de jefatura municipal.

## **ANEXO No.1**

### **Entrevista**

La presente entrevista tiene como objetivo obtener elementos que nos permitan elaborar una propuesta de programa estratégico que contribuya a la prevención de las conductas que afectan el desarrollo turístico en el municipio Viñales, por lo que necesitamos su cooperación a partir de su conocimiento y experiencia como Jefes.

Será aplicada al Jefe MININT Municipal, Jefe Estación PNR, Jefe Área trabajo Comunitario, Jefe Área Procesamiento del Delito, Jefe Área Investigación Criminal y Jefe Instrucción Penal.

1. Nombre y Apellidos:
2. Cargo que ocupa:
3. A su consideración. ¿Cuáles son las principales dificultades que se presentan para lograr la cohesión del sistema MININT en su conjunto?
4. ¿Cuáles son las tipicidades delictivas que más inciden en el municipio?
5. ¿Cómo lograr los vínculos con las diferentes instituciones y organizaciones del entorno en el municipio?
6. Diga a que se le considera delito y conducta peligrosa. Argumente.
7. Considera positivo todos los hechos analizarlos en equipo de trabajo, para tomar decisiones más certeras. Si o No. Argumente.

8. Considera Ud. que es necesario elaborar una propuesta de programa estratégico que contribuya a la prevención de las conductas, que afectan el desarrollo turístico en el municipio Viñales.

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**De ser afirmativa la pregunta anterior.**

9. ¿Qué elementos Ud. considera que debe integrar este programa?
10. Exponga algunas de las preferencias de los turistas al visitar el municipio.
11. ¿Cómo se vincula Ud. al Sistema Integral de Atención y Prevención Social?
12. Ha entrevistado Usted a los directivos de los hoteles ante la ocurrencia de hechos delictivos. Qué manifiestan éstos.



## **ANEXO No.2**

### **Entrevista**

La presente entrevista tiene como objetivo obtener elementos que nos permitan elaborar una propuesta de programa estratégico que contribuya a la prevención de las conductas que afectan el desarrollo turístico en el municipio Viñales, por lo que necesitamos su cooperación a partir de su conocimiento y experiencia como directivo de la entidad.

### **CUESTIONARIO DE PREGUNTAS A RESPONDER:**

1. A Su consideración cuáles son las conductas o de tipicidades delictivas que más inciden en su área de trabajo.
2. Cómo son las relaciones de trabajo de su entidad con las instituciones del MININT y del entorno.

Buenas\_\_\_ Regular\_\_\_ Mala\_\_\_

3. En su entidad se han puesto en práctica un grupo de medidas de conjunto con el MININT para prevenir y enfrentar estas conductas. ¿Cómo Ud., califica su puesta en práctica?

Buena\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

4. ¿Qué medidas Ud. considera pudieran ser agregadas a fin de perfeccionar esta estrategia? Mencionalas.
5. En su opinión las organizaciones políticas y de masas implementan una estrategia adecuada con los jóvenes de la localidad en función de vincularlos a la actividad turística. Si\_\_\_ No\_\_\_\_\_. Argumente.

6. Las instalaciones que Ud. administra cuentan con la protección y seguridad adecuada para lograr un turismo seguro.

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_. Argumente.

7. Considera Ud. que los servicios y ofertas actuales están condicionadas para enfrentar un alza en el turismo con la calidad y protección requerida.

8. ¿Qué otras opciones turísticas considera Ud. Pudieran ser agregadas a las hoy existentes en el municipio?

9. ¿Cómo califica Ud. los servicios que el MININT le brinda a sus instalaciones en materia de seguridad y protección?

Bueno\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Malo\_\_\_\_

## **ANEXO No.3**

### **Encuesta**

La presente encuesta tiene como objetivo elaborar un programa de planeamiento estratégico que nos permita prevenir conductas desajustadas que frenan el desarrollo turístico en Viñales, por lo que necesitamos su cooperación para poder tener un diagnóstico objetivo de sus necesidades que nos permita la elaboración del mismo.

### **Cuestionario:**

1. Año de experiencia en el Minint:
2. Nivel Cultural.  
a- Especialidad.
3. La edad.
4. Graduado de Academia Militar. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
5. ¿Cuáles son las tipicidades delictivas de mayor incidencia?
6. El trabajo con los jóvenes se realiza de forma adecuada y sistemática.  
Si \_\_\_\_ o No \_\_\_\_\_. Explique
7. Con qué organizaciones del entorno mantiene vínculos para ser más eficiente su labor. Enuméralas.
8. ¿Cómo son sus vínculos con los Jefes intermedios?

9. ¿Qué caracteriza la Situación Operativa del municipio?
10. Considera Usted que las medidas actuales que el MININT aplica para lograr la prevención del delito y conductas desajustadas son efectivas. Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_. ¿Cuál considera Ud, pudieran agregarse?
11. Conoce Ud las funciones básicas de la actividad de dirección.
12. ¿Cómo se vincula Ud al Sistema Integral de Atención y Prevención Social?
13. ¿Cuáles son las principales dificultades que afectan el desempeño de sus funciones?
14. ¿Qué elementos puede aportar Ud que no se la hayan preguntado en esta encuesta?

## **ANEXO No. 4**

### **Guía de Observación.**

Se aplicó esta técnica a partir de la participación directa en el enfrentamiento a las conductas y tipicidades delictivas que se generan en el municipio.

### **Tareas para la observación.**

- ☐ Cumplimiento de sus deberes funcionales.
- ☐ Nivel de gestión con los diferentes organismos e instituciones.
- ☐ Relaciones con sus subordinados.
- ☐ Dominio de la situación operativa del Municipio.
- ☐ Planificación del trabajo.
- ☐ Trabajo que realiza a nivel de Consejo Popular.

## ANEXO No. 5

VINALES 10-04-2011

Carta dirigida a la excepcional POLICÍA CUBANA.

Somos dos turistas españoles, nuestros nombres Laura López e Ignacio Melero. Esta carta es un AGRADECIMIENTO SINCERO AL FIEL SERVICIO DE SEGURIDAD QUE EL CUERPO DE POLICÍA DE LA PROVINCIA DEL PINAR DEL RÍO NOS BRINDÓ.

Fuimos víctimas de un robo y acudimos a ustedes en busca de auxilio, asesorados por el agente número 21160 de BAHÍA HONDA. Y no sólo encontramos en ustedes una respuesta inmediata, sino que también encontramos cariño, destreza, coordinación, nobleza, entrega y pureza en el servicio prestado. La comisaría, centro de policía de la población de LA PALMA y el jefe de policía de VINALES han sido verdaderos profesionales que siempre nos escucharon y nos dieron la protección que necesitábamos.

Laura y yo siempre les estaremos agradecidos, y un pedazo de nuestro corazón se quedará aquí, en esta hermosa, inigualable e increíble tierra. ¡¡Se quedará en la REVOLUCIONARIA CUBA!!

Como ciudadanos españoles y como ciudadanos europeos queremos manifestar a la POLICÍA CUBANA nuestro deseo de que continúe con su noble labor de la forma excelente que procedieron.

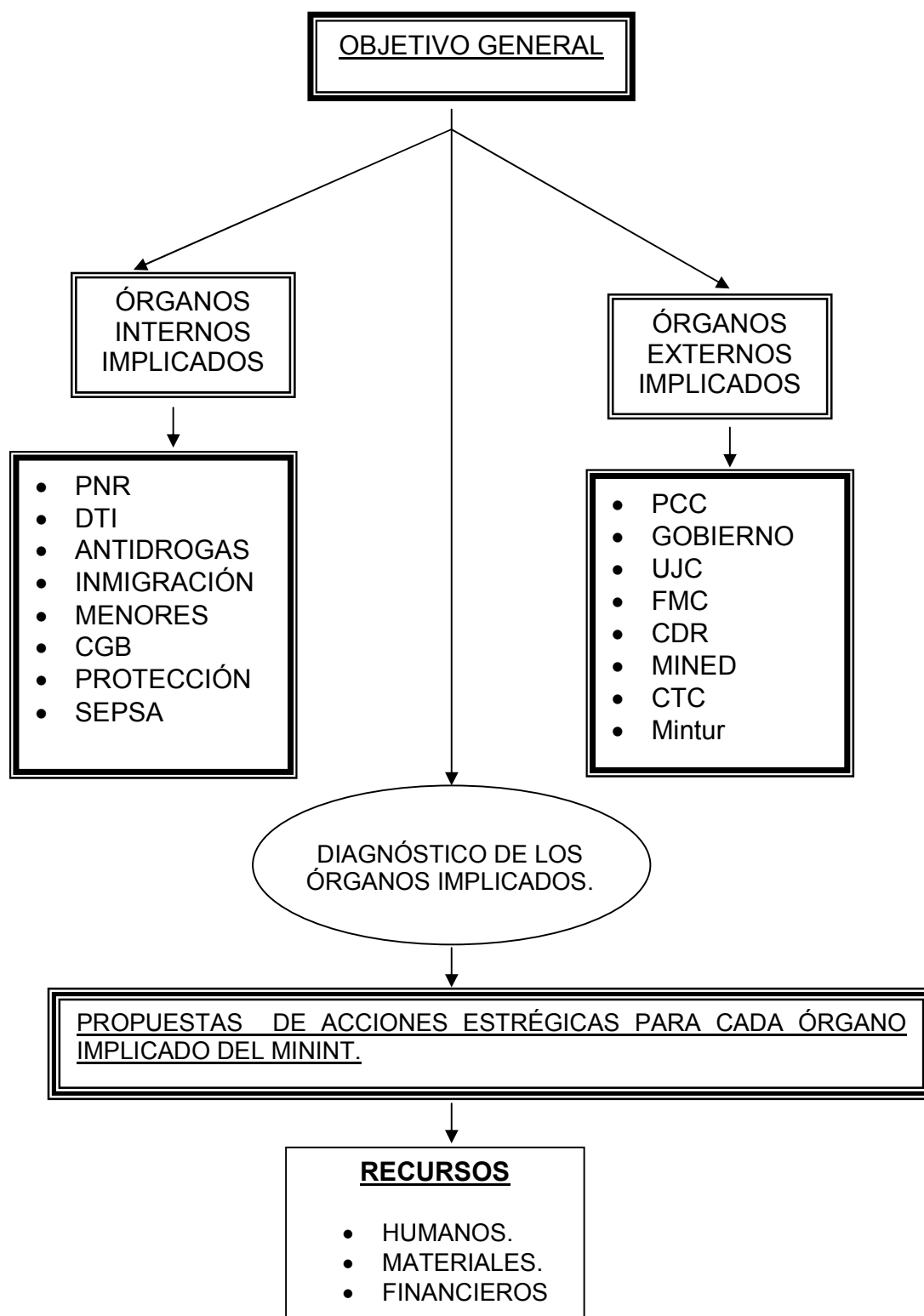
EN DEFINITIVA COMO TURISTAS EN CUBA AFIRMAMOS Y GRITAMOS A OTROS TURISTAS ¡¡SIEMPRE CONFÍEN EN LA REVOLUCIONARIA POLICÍA CUBANA. POSIBLEMENTE UNA DE LAS MEJORES POLICÍAS DEL MUNDO!! GRACIAS EN EL CORAZÓN A TODOS LAURA E-IGNACIO

**ANEXO No. 6**



## **ANEXO No. 7**

### **PROGRAMA ESTRATÉGICO PARA LA PREVENCIÓN DE CONDUCTAS QUE AFECTAN EL DESARROLLO TURÍSTICO EN EL MUNICIPIO DE VIÑALES.**





## **Anexo No. 8**

### ***METODOLOGÍA A UTILIZAR EN EL ENFRENTAMIENTO DE HECHOS CONTRA EXTRANJEROS.***

***Con motivos del creciente número de extranjeros que día tras día visitan el municipio Viñales, así como la existencia de un incremento de hechos en los cuales aparecen como víctimas estos ciudadanos en su condición de turistas, se hace necesario definir algunas acciones y diligencias, las que son de obligatorio cumplimiento durante la investigación de estos delitos, las que en la actualidad se están poniendo en practica con el fin de uniformar las acciones que de forma disgregadas se realizan.***

1. De personarse la víctima en la Estación de la PNR para formular la denuncia, se impone solicitar la documentación personal que lo acredita como turista o el motivo del viaje al país (nacionalidad a que pertenece, pasaporte, visa, tarjetas de créditos u otros documentos de interés), así como se le solicitará comprobante de cambio de dinero u otros que fundamenten la preexistencia del bien que refiera haber sustraído.
2. Con la utilización de un intérprete o traductor de acuerdo al país a que pertenezca y un abogado para que resulte legal la acción a realizar, se efectuará una detallada entrevista, con la cual se esclarecerá todas las circunstancias en que ocurrieron los hechos, sin faltar las preguntas de **¿QUÉ, CÓMO, CON QUÉ QUIÉN, CUÁNDO, DÓNDE, POR QUÉ, PARA QUÉ?** “y de existir posibilidad, se ejecutará en el menor plazo posible un retrato hablado, no obstante se tomaran las señas particulares mas visibles que aporte la victima sobre el autor, con las cuales se realizará circulación operativa en el radio de acción más probable en el cual pueda transitar o pernotar.

3. Respecto a los posibles objetos sustraídos se obtendrá una descripción detallada de los mismos, poniéndolos al conocimiento de los órganos operativos y los servicios de Vigilancia y Patrullaje.

### **EN EL LUGAR DEL HECHO.**

Para cualquiera de los delitos que ocurran, ya sea Robo con Fuerza, Hurto, que son los fundamentales y de mayor incidencia contra la figura del extranjero, además de los antes expuesto no podrán dejar de realizarse las siguientes acciones:

1. La presencia de la Guardia Operativa que se designe. Sería factible que al ocurrir este tipo de hecho proceda al lugar la Guardia Provincial, integrada con todos los factores (PNR, DTI, OICO), quienes tomarán las medidas de preservación del lugar y comenzarán la búsqueda de información y realización de diligencias y acciones de instrucción con el objetivo de lograr el esclarecimiento del hecho delictivo.
2. En el Lugar de los Hechos.

- **Entrevista al que preserva el lugar.**

- Cómo conoció del hecho. (A qué hora)
- Por qué lugar penetró el autor.
- Qué recorrido se presume realizó.
- Si tiene testigos localizados.
- Qué ha sido variado.
- Qué comentario ha escuchado.

3. La inspección debe realizarse en correspondencia del hecho que se investiga.
4. Establecer el modo y vías de penetración.

5. Prestarse atención a los objetos abandonados en el lugar del hecho.
6. Al aplicar la técnica canina, se deberá seguir la ruta llevada por el perro tras el rastro del autor, observando minuciosamente la travesía buscando nuevos elementos probatorios del hecho.
7. De existir calzado o vestuario del autor, debe ser correctamente embalado para su conservación.
8. Tener en cuenta las situaciones aquellas que contradicen la dirección lógica de los acontecimientos (Simulación de delito).
9. Utilizar la Técnica especializada de Criminalística (de acuerdo a las necesidades).

**ALGUNAS PARTICULARIDADES PARA LA INSPECCIÓN DEL LUGAR DEL HECHO EN LA TIPICIDAD DE ROBO CON VIOLENCIA DONDE EXISTAN EXTRANJEROS.**

- ➔ En este tipo de delito, el lugar del hecho no podemos limitarlo solamente al sitio donde se realizó la acción, tenemos que aplicarlo a los lugares donde la víctima se percató que la observaban o la seguían, donde tuvo el primer encuentro con el que resultara autor o autores, el lugar al cual fuera trasladada por éstos para consumir el hecho.
- ➔ Por parte de los órganos Operativos, debe orientar la búsqueda de información desde el primer momento que se tuvo el contacto con la víctima, hasta donde realmente ocurrieron los hechos.
- ➔ Por el contacto que se genera Víctima- Autor se puede hacer un levantamiento rápido y eficaz de los sospechosos.
- ➔ La utilización de la Técnica Canina oportunamente se hace muy efectiva en estos hechos.

**Importante:**

En la entrevista que se le realice al extranjero víctima, deberá quedar identificado los lugares en que pernotará una vez que concluya la Primera Etapa de la Investigación, a fin de poder establecer contacto con el mismo ante la posible detención de algún sospecho o la ocupación de alguno de los objetos sustraídos.

En todos los casos hay que buscar los elementos que demuestren la persistencia del bien a través de testigos, documentos etc.

En los casos en que el o los autores del hecho hallan sido recogidos por los extranjeros y cuando los dejaron le sustrajeron algún bien, hay que llevar el auto hasta el lugar donde se quedó el autor y aplicar la técnica canina desde el lugar donde se encontraba sentado, además de levantar los olores y aplicar polvos reveladores.

Si el hecho no ocurrió en el territorio donde se estaba denunciando, al conocerse de el hay que llamar a la Estación de la PNR a la cual corresponde y si es posible trasladar a la víctima para que se despliegue la investigación en esta última.

Reconstruir el hecho con la víctima para demostrar su veracidad y buscar elementos de interés para la investigación.